



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU SPOLEČNOSTI

PROPOSAL ON IMPROVEMENT THE MOTIVATION OF THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

RADKA TESAŘOVÁ

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tesařová Radka

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh na zlepšení motivačního systému společnosti

v anglickém jazyce:

Proposal on Improvement of the Motivation System of the Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, et al. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 02.05.2014

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá řešením problému motivace zaměstnanců společnosti VEBEL Servis, spol. s r.o. Práce se zaměřuje na odměňování pracovníků a poskytování benefitů. Pomocí dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem společnosti byly zjištěny problémy v současném motivačním systému. Práce předkládá návrh na zlepšení současného motivačního systému společnosti, který by měl vést ke spokojenosti zaměstnanců a k jejich vyšší pracovní výkonnosti.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with solving the problem of motivation of employees at the company VEBEL Servis spol. s r.o. The thesis focuses on salaries and providing benefits. Using a questionnaire survey and interviews with managers of the company were found to have problems in the current motivational system. The thesis presents a proposal to improve the current motivation of the company, which should lead to the satisfaction of employees and their higher working efficiency.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motiv, motivace, odměňování pracovníků, delegování pravomocí.

KEYWORDS

Motive, motivation, remuneration of employees, delegation of authority.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

TESAŘOVÁ, R. *Návrh na zlepšení motivačního systému společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 70 s. Vedoucí bakalářské práce
Ing. Petr Novák, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. května 2014

Radka Tesařová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za jeho velmi odborné vedení, cenné rady, připomínky a názory při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Blechovi, Ing. Ivě Blechové a všem zaměstnancům společnosti VEBEL Servis, spol. s r.o. za poskytnutí informací a firemních materiálů, které mi rovněž pomohly při psaní této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	12
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Motiv	14
1.2 Motivace	14
1.3 Zdroje motivace	15
1.3.1 Potřeby jako základní zdroj motivace	15
1.3.2 Návyky jako zdroj motivace	16
1.3.3 Zájmy jako zdroj motivace	16
1.3.4 Hodnoty jako zdroj motivace.....	16
1.3.5 Ideály jako zdroj motivace	17
1.4 Stimulace, stimul.....	17
1.5 Rozdíl mezi stimulací a motivací.....	17
1.6 Teorie „cukru a biče“	18
1.7 Teorie X a Y	19
1.8 Maslowova hierarchie potřeb.....	19
1.9 Motivační působení úkolu	21
1.10 Teorie motivace	22
1.10.1 Teorie instrumentality	22
1.10.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	22
1.10.3 Teorie zaměřené na proces	22
1.11 Pracovní motivace	23
1.12 Motivace ze strany zaměstnavatele	23
1.13 Spokojenost s prací.....	24

1.14	Motivace a výkon	24
1.15	Pracovní výkon.....	25
1.16	Motivace prostřednictvím ekonomických nástrojů	25
1.17	Odměňování pracovníků	26
1.18	Mzdové formy	27
1.18.1	Časová mzda a plat.....	27
1.18.2	Úkolová mzda	28
1.18.3	Podílová (provizní) mzda	28
1.18.4	Mzdy za očekávané výsledky práce	29
1.18.5	Mzdy a platy za znalosti a dovednosti	29
1.18.6	Mzdy a platy za přínos	29
1.18.7	Dodatkové mzdové formy	29
1.19	Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky	30
1.19.1	Zaměstnanecké výhody	30
1.19.2	Odměny bývalým zaměstnancům	31
1.19.3	Příplatky a jiné dávky pracovníkům	31
1.20	Delegování pravomocí.....	31
1.21	Vymezení pojmů podnik a obchodní závod.....	32
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	33
2.1	Základní informace o společnosti	33
2.2	Popis společnosti.....	34
2.2.1	Historie společnosti.....	34
2.2.2	Organizační struktura společnosti.....	35
2.2.3	Náplň práce zaměstnanců	35
2.2.4	Sortiment společnosti	37
2.2.5	Trh a konkurence	37

2.2.6	Personalistika společnosti a komunikační strategie uvnitř společnosti.....	37
2.3	Motivační systém společnosti.....	38
2.3.1	Mzda.....	38
2.3.2	Poskytování stravenek.....	39
2.3.3	Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	39
2.3.4	Příspěvek na penzijní připojištění	39
2.3.5	Bonusová částka.....	39
2.3.6	Odměna za dosažený hospodářský výsledek	39
2.3.7	Roční odměna za nulovou absenci.....	40
2.3.8	Odměna k životnímu jubileu	40
2.3.9	Věrnostní prémie	40
2.3.10	Odchod do důchodu	40
2.3.11	Mimořádná prémie	40
2.3.12	Osobní ohodnocení.....	40
2.3.13	Zvýhodněné nákupy sortimentu společnosti	40
2.4	Rozhovor s manažerem společnosti	41
2.5	Dotazníkové šetření.....	41
2.6	Shrnutí dotazníkového šetření	52
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	54
3.1	Příspěvek na dopravu do zaměstnání	54
3.2	Týden dovolené navíc	55
3.3	Flexi Passy	55
3.4	Poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům	56
3.5	Dar k narozeninám zaměstnance.....	57
3.6	Jazykové kurzy.....	57
3.7	Komunikace se zaměstnanci.....	58

3.8	Podmínky pro nárok na odměnu	59
3.9	Shrnutí návrhů na zlepšení motivačního systému	59
3.10	Ekonomické zhodnocení	60
3.11	Přínosy pro společnost	61
ZÁVĚR		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		64
SEZNAM TABULEK		67
SEZNAM OBRÁZKŮ		68
SEZNAM GRAFŮ		69
SEZNAM PŘÍLOH		70

ÚVOD

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma *"Návrh na zlepšení motivačního systému společnosti"*. Tato práce se bude zabývat hlavně tím, jak jsou zaměstnanci odměňováni, jaké benefity jim společnost poskytuje a co se dá na motivačním systému této společnosti změnit. Zaměstnanci jsou ve společnosti velmi důležitou složkou, dá se říct, že i tou nejdůležitější. Když je zaměstnanec ve své práci spokojený, odvádí daleko lepší práci než ten, kdo tuto práci dělá jen z povinnosti a bez jakékoli chuti.

S problémem motivace zaměstnanců se potýká celá řada společností. Zaměstnanci si často stěžují na nízké mzdy, práci přesčas, která se v některých společnostech ani neproplácí, dále na nevhodný přístup nadřízeného pracovníka ke svým podřízeným, na špatné vztahy mezi kolegy.

Rovněž zaměstnavatelé nejsou často se svými zaměstnanci spokojeni. Zaměstnavatel očekává od zaměstnance vykonání určité práce, ten však často představy svého vedoucího nesplňuje. Je dobré najít takový bod, kdy zaměstnanec bude odvádět práci, která se od něj vyžaduje a rovněž bude motivován k lepším výkonům.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem bakalářské práce je návrh na zlepšení motivačního systému společnosti VEBEL Servis, spol. s r. o. tak, aby pracovníci odváděli kvalitnější práci než dosud. Toho je docíleno pomocí rozhovoru s manažerem společnosti a dotazníkovým šetřením zaměřeným na spokojenost zaměstnanců dané společnosti. Rozhovor s vedením společnosti mi poskytne informace o tom, jaké odměny jsou zaměstnancům poskytovány a za jakých podmínek.

Teoretická východiska práce se budou zabývat vysvětlením základních pojmů, jako je motiv, motivace, zdroje motivace, základními typy motivace, teorie motivace, mzdové formy, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a také delegování pravomocí.

Analýza současné situace se zaměřuje na motivační systém společnosti VEBEL Servis, spol. s r.o., dále také na to, zda zaměstnance dostatečně motivuje nebo zda by bylo přínosné jej změnit. K tomuto zjištění ve společnosti provedu dotazníkové šetření a rozhovor s manažerem společnosti.

Poslední část je věnována vlastním návrhům řešení a také tomu, jaké přínosy budou mít tyto návrhy pro společnost.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této kapitole budou vysvětleny základní pojmy, jako je motiv, motivace, základní typy motivace, delegování pravomocí, systém odměňování, popsány budou i motivační teorie.

1.1 Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka. Obecným cílem každého motivu je dosažení finálního psychického stavu – nasycení, to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu“ (Bedrnová, Nový *et al.*, 1998, s. 222).

Dokud není dosaženo cíle, čili není naplněno očekávání uspokojení člověka, tak stále trvá působení motivů. Motiv, respektive motivace, velmi významně ovlivňuje lidskou činnost. Jednání člověka, který je motivován, bývá realizováno různými způsoby a formami. Dále hraje významnou roli i to, že na psychiku člověka v určitý okamžik nepůsobí pouze jeden motiv, ale současně působí více motivů. Tyto motivy mohou mít stejný směr, ale také nemusí. Z toho plyne, že motivy zaměřené stejným nebo podobným směrem se posilují, zatímco motivy protikladně zaměřené se mohou vzájemně oslabovat, někdy se může stát i to, že se mohou vzájemně ničit (Bedrnová, Nový *et al.*, 1998, s. 222-223).

1.2 Motivace

„Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova movere, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu“ (Adair, 2004, s. 14).

Teorie motivace se zabývá zkoumáním procesu motivování a také procesem utváření motivací. Náplní tohoto zkoumání je vysvětlení toho, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem, dále se také zabývá tím, co mohou organizace udělat pro své zaměstnance, pro jejich povzbuzení, aby udělali to, co podnik vyžaduje

a zároveň uspokojili své vlastní potřeby. Dále se také zabývá spokojeností s prací a vlivy, které ovlivňují pracovní výkon. Každý člověk má jiné potřeby, jiný cíl, kterého chce dosáhnout, a jiný způsob k dosažení splnění těchto cílů. Proto se nedá říct, že jeden způsob motivování bude působit na všechny lidi stejně (Armstrong, 2007, s. 219).

1.3 Zdroje motivace

Aby bylo možné porozumět problematice motivace lidského chování, respektive pracovního jednání, je nutné vědět, jak vlastně motivace vzniká, co má vliv na jednání člověka. Pak je možné na něj efektivně působit a ovlivňovat jej (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 224).

Za zdroje motivace se považují takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 224).

Bedrnová, Nový et al. (1998) uvádí, že k základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

1.3.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

„V psychologii je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného)“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 224).

Co se týče prožívání, tak potřeba se projevuje jako nepříjemný pocit napětí, který vyvolává potřebu odstranění tohoto stavu. To zpravidla vede k činnosti, která směřuje k odstranění příslušného nedostatku (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 224-225).

Bedrnová, Nový et al. (1998) dělí potřeby na:

- biologické, fyziologické, viscerogenní – jsou spojovány s činností a funkcemi lidského

těla. Patří sem například potřeba vzduchu, potravy, tekutin. Tyto potřeby jsou označovány jako potřeby primární.

- sociální, společenské, psychogenní – jsou spjaty s člověkem jako s tvorem společenským. K nim patří například potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby jsou označovány jako potřeby sekundární.

1.3.2 Návyky jako zdroj motivace

Každý člověk během svého života realizuje některé potřeby častěji, něco dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tím se tyto činnosti automatizují a stávají se určitým návykem (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 226).

„Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 226).

1.3.3 Zájmy jako zdroj motivace

„Zájmy jsou jako motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem. Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 227-228).

Zájem je možno chápat jako zvláštní druh motivu. V činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka. Významný aspekt projevu zájmů u každého konkrétního člověka je existence těchto zájmů, jejich šíře, hloubka a stálost (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 228).

1.3.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se během svého života neustále setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj nové a neznámé. Nejenže tyto hodnoty poznává, ale rovněž je hodnotí, to znamená, že jim přisuzuje určitou hodnotu, důležitost či význam. Některá skutečnost je pro člověka důležitější, cennější, proto jí přisuzuje vyšší hodnotu, jiné skutečnosti naopak přisuzuje hodnotu nižší. Mezi obecně platné hodnoty patří například zdraví, rodina, děti, práce, vzdělání, přátelství a společenské postavení, peníze, láska, úspěch atd. Podstatný rozdíl mezi zájmem a hodnotou je ten, že hodnoty mají individuálně normativní charakter (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 228-229).

1.3.5 Ideály jako zdroj motivace

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 229).

Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, rovněž mohou mít podobu životních cílů, taktéž se mohou týkat osobního i pracovního života (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 229).

1.4 Stimulace, stimul

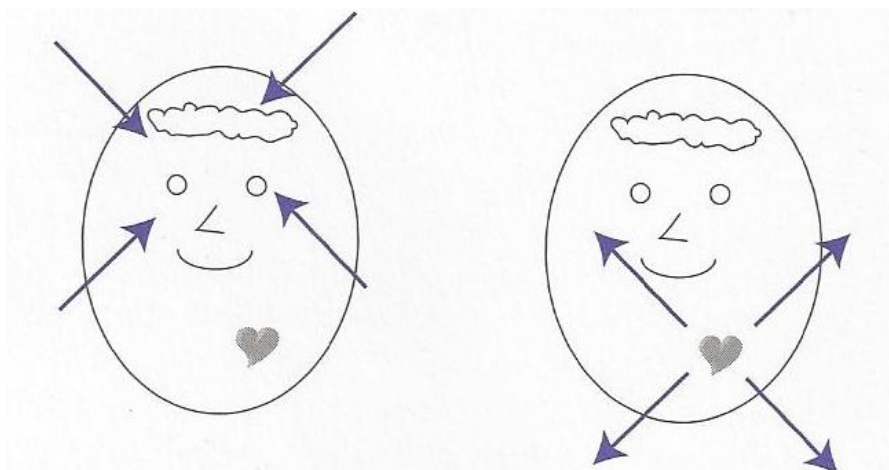
„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 223).

Často se stává, že motivace a stimulace bývají užívány jako synonyma či ekvivalenty. Tak tomu ale není. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že stimulace působí na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji to bývají reprezentované činnosti druhého člověka (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 223).

1.5 Rozdíl mezi stimulací a motivací

Je důležité si uvědomit, že stimulace a motivace není totéž. Kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká ze dvou příčin. Tou první je to, že splnění je spojeno se získáním nějakých hodnot, které přichází zvenčí, což může být například finanční odměna. Druhá příčina se pojí se splněním, které je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který má daný úkol vykonávat (Plamínek, 2007, s. 14).

Pokud je úloha plněna pod vlivem vnějších podnětů, mluvíme o stimulech, naopak vnitřní pohnutky nazýváme motivy. Stimuly a motivy se mohou navzájem posilovat. Pokud se vyvolává ochota něco udělat pomocí stimulů, jedná se o stimulaci, v případě, že se používají motivy, hovoří se o motivaci. U stimulace hraje velkou roli vnější situace, u motivace vnitřní svět motivovaného člověka (Plamínek, 2007, s. 14).



Obrázek č. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Zdroj: Plamínek, 2007, s. 14).

Stimulace (obrázek vlevo) má výhodu v tom, že je poměrně jednoduchá. Dokud je člověku vyplácena odměna, respektive dokud je mu kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem prací, tak se dá očekávat, že práce bude nadále probíhat. Jakmile ale bude tato kompenzace zastavena a stimuly nebudou působit, předpokládá se, že práce nebude pokračovat. To je nevýhoda stimulace (Plamínek, 2007, s. 15).

Obrázek vpravo znázorňuje motivaci. I ta má svou výhodu, která spočívá v tom, že pokud se dobře trefí do motivů, které člověk má, může práce pokračovat za příznivých podmínek i bez působení vnějších podnětů. Člověk práci vykonává, protože ho baví a protože v ní vidí smysl a význam. Avšak velká nevýhoda je ta, že je nutné tohoto člověka dobře znát, abychom ho mohli vhodně motivovat (Plamínek, 2007, s. 15).

1.6 Teorie „cukru a biče“

Tato teorie je nestarší teorií na světě. Spočívá v tom, že můžeme člověka motivovat dvěma způsoby. První možnost je ta, že jako motivace bude sloužit například zvýšení platu, odměna. V tu chvíli mluvíme o „cukru“. Tato metoda bude fungovat v případě, že člověk tyto odměny bude chtít a potřebovat. Ve chvíli, kdy jich bude mít dostatek, pro něj nebude toto motivující. V tom případě je možné přejít na metodu „biče“, kdy můžeme zaměstnanci pohrozit například snížením platu. Tato hrozba může pomoci

zvýšit produktivitu práce. Jak „cukr“, tak i „bič“ spadají do stejné kategorie a to do vnějších stimulů (Adair, 2004, s. 19-21).

1.7 Teorie X a Y

Autorem této teorie je představitel humanistické psychologie Douglas McGregor. Jde o existenci protikladných představ o člověku.

Teorie X – vyjadřuje názor, že člověk je líný tvor, který má vrozenou nechuť pracovat a proto je třeba jej k práci nutit (výhrůžkou trestu). Dobrou práci je naopak potřeba finančně odměnit.

Teorie Y – předpokládá, že výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka přirozený stejně jako smysl pro odpovědnost a povinnost. Pro člověka je důležitější pocit užitečnosti práce než finanční odměna. Stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 253).

1.8 Maslowova hierarchie potřeb

„Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme“ (Maslow, 1943; cit. v Adair, 2004, s. 29).

Abraham Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin, které viděl v určitém dynamickém vztahu či jisté hierarchii (Bělohlávek, 2005, s. 40).

Jako první a nejzákladnější potřeby jsou fyziologické. Naplnění těchto potřeb je nezbytné pro přežití. Můžeme do nich zahrnout například potřebu vody, vzduchu, potravy, přiměřených klimatických podmínek a všech dalších potřeb, které jsou třeba k udržení života. Dokud nenaplníme tyto potřeby, nevnímáme tolik potřeby vyšší (Bělohlávek, 2005, s. 40).

Po naplnění fyziologických potřeb přichází na řadu potřeby jistoty a bezpečí. Tyto potřeby znamenají to, že se zajistí a uchovají existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení. To je například jistota práce, pracovní výhody (Bělohlávek, 2005, s. 40).

Další patro patří potřebě sounáležitosti. Do té se zahrnuje láska, přátelství, potřeba patřit do nějaké skupiny, jako například parta lidí, firma, tým, mít dobré vztahy s lidmi, být respektovaní, uctívat jiné lidi (Bělohlávek, 2005, s. 40).

Nad potřebou sounáležitosti se nachází potřeba uznání. Sem je zařazeno například sebeocnění, respekt a uznání osoby od ostatních, dále také touha po úspěchu, síle, rovnosti, nezávislosti, svobodě, statutu, dominanci (Bělohlávek, 2005, s. 40).

Na nejvyšším místě pyramidy se nachází potřeba seberealizace. Jde o potřebu dále rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti, být více sám sebou, stát se vším, čím se člověk chce stát (Bělohlávek, 2005, s. 40).

Maslowova teorie motivace tvrdí, že ve chvíli, kdy člověk uspokojí své nižší potřeby, tak se začíná soustředit na potřeby vyšší, které se v tu chvíli stávají dominantnější. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy uspokojena, protože člověk si stále něco přeje a má nějaké sny. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a ta potřeba, která je dominantní, je základním motivátorem chování. Díky tomu, že se lidé stále pohybují vzhůru po pyramidě potřeb, dochází k psychologickému rozvoji. K nižším potřebám se lidé neustále vrací (Armstrong, 2007, s. 224).



Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: ITSolution, 2013).

1.9 Motivační působení úkolu

Aby úkoly ovlivnily aktivitu člověka, je nutné splnit dvě podmínky na straně pracovníka. Jako první je potřeba, aby jedinec přijal cíl za svůj. Úkol nebude přijat, pokud je nedosažitelný nebo v něm jedinec nevidí přínos pro svou osobu. Dále je potřeba, aby se člověk úkolu oddal, jinak jej vzdá při první překážce (Bělohlávek, 2005, s. 33).

Bělohlávek (2005) stanovil další podmínky, které se týkají přímo úkolu, a to jsou:

- pravidlo SMART – specifické, měřitelné, akceptované, reálné a termínované úkoly motivují víc, než ty, které toto pravidlo nerespektují.
- obtížnost – čím je úkol obtížnější, tím silnější je úsilí jej splnit. Důležité je, aby byl daný úkol splnitelný. Když je práce jednoduchá, tak to nadané pracovníky otravuje a vyčerpává.
- zpětná vazba – informace o tom, jak plnění úkolu pokračuje, rovněž stimuluje k vyšším úkolům.
- soutěž – povzbuzuje, pokud pracovníci jsou při plnění svých úkolů relativně nezávislí. Tato podmínka však nebude fungovat v případě, že jsou omezené zdroje některých materiálů a pracovníci si jej ukrývají pro potřeby vlastního pracoviště.

- účast na stanovení úkolu – pracovník bude daleko víc motivován, když bude mít možnost účastnit se stanovení svého úkolu.

1.10 Teorie motivace

Armstrong (2007) rozdělil nejvlivnější teorie na:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb),
- teorie zaměřené na proces.

1.10.1 Teorie instrumentality

Tato teorie se zaměřuje na přesvědčení, že pokud člověk udělá jednu věc, povede to k věci jiné. Rovněž tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Člověk bude motivován k práci, pokud budou odměny a tresty přímo vázány s výkonem, který odvede. Tato teorie je široce využívána, avšak je založena výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb (Armstrong, 2007, s. 223).

1.10.2 Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Základem této teorie je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Když je potřeba neuspokojená, dochází k vytvoření napětí a stavu nerovnováhy. Aby byla znovu nastolena rovnováha, je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a rovněž je potřeba zvolit takový způsob chování, kterým bude cíl dosažen (Armstrong, 2007, s. 223).

1.10.3 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích je důraz kladen na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují jak motivaci, tak i základní potřeby. Jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, tak se rovněž nazývají jako kognitivní, neboli poznávací teorie (Armstrong, 2007, s. 223).

Teorie zaměřené na proces poskytují realistická vodítka pro metody motivování lidí a tím mohou být pro manažery velmi užitečné. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 2007, s. 223).

1.11 Pracovní motivace

„Jako pracovní motivaci lze pojímat onen aspekt motivace člověka, který je spojen s plněním formálně předaných povinností“ (Nakonečný, 1992, s. 107).

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty“ (Bedrnová, Nový et al., 1998, s. 242).

Existují dvě cesty, kterými se dá dojít k pracovní motivaci. První cesta je ta, že lidé motivují sami sebe tak, že se snaží najít a vykonávat práci, která jim přináší uspokojení jejich potřeb nebo od ní alespoň očekávají naplnění cílů. Druhou možností je motivování lidí odměňováním, možností povýšení, pochvalou (Armstrong, 2007, s. 220).

Motivaci můžeme rozdělit na dva typy, a to na motivaci vnitřní a motivaci vnější. Vnitřní motivaci tvoří faktory, které si člověk sám vytváří a které ovlivňují jeho chování. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, to znamená například pocit, že práce, kterou vykonáváme, je důležitá, dále sem patří autonomie, což je volnost něco konat, rovněž příležitost rozvíjet a umět využít své schopnosti a dovednosti, zajímavá a podnětná práce a také příležitost postoupit v práci o funkce výš. Vnější motivace zahrnuje to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Zde jsou zahrnuty odměny, pochvala či povýšení, ale rovněž i tresty jako například snížení platu nebo kritika (Armstrong, 2007, s. 221).

1.12 Motivace ze strany zaměstnavatele

Zaměstnavatel, který se domnívá, že peníze jsou dostatečnou motivací, se ocitá před problémem, jak motivovat své zaměstnance, pokud již bylo vše řečeno a uděláno. Zaměstnance motivuje k lepším výkonům možnost podílet se na něčem významném, přispět svým dílem ke společnému úsilí, možnost prosadit se a vyniknout (Kim, 1996, s. 51).

Pokud zaměstnavateli na ničem nezáleží, zaměstnanci nebudou o nic lepší. Když zaměstnanec důvěřuje svému vedoucímu, má pocit bezpečí a tím lépe pracuje. Stejně tak by mělo být dáno zaměstnancům najevo, že jim zaměstnavatel důvěřuje a že věří v jejich schopnosti. Důležité jsou rovněž vztahy na pracovišti. Když spolu zaměstnanci dobře vychází, bude se jim společně i lépe pracovat. Tento klid na pracovišti může narušit to, když bude mít zaměstnavatel mezi svými zaměstnanci svého oblíbence a chráněnce. K této situaci by nemělo docházet. Vedoucí by měl také projevovat zájem o zaměstnance nejen jako o pracovníky, ale rovněž jako o lidi (Kim, 1996, s. 52-60).

Odměňování hraje v motivaci také velkou roli. Motivace zaměstnance se bude zvyšovat, když bude mít pocit, že je odměňován adekvátně tomu, co vytváří. Zaměstnanec by neměl být nikdy odměňován, dokud nesplnil předem stanovený úkol. Také je nutné dávat si pozor na výši mzdy zaměstnance. Když mzda dosáhne takové výše, která umožňuje uspokojit potřeby zaměstnance, další, zejména nepříliš velké navýšení mzdy nijak výrazně nezvýší jeho motivaci (Kim, 1996, s. 52-60).

1.13 Spokojenost s prací

Frederick Herzberg udělal výzkum, který se zaměřil na motivaci účetních a inženýrů a který odhalil řadu faktorů, které ovlivňují to, jak lidé smýšlejí o své práci. Faktory, které způsobují, že jsou lidé se svou prací spokojeni a jsou motivováni, jsou úspěch, uznání od jiných lidí, práce sama, odpovědnost a příležitost k funkčnímu postupu či povýšení. Mezi faktory, které ovlivňují pracovníky nepříznivě a které vedou k tomu, že se pracovníci cítí nespokojeně s vykonávanou prací, patří podniková politika a správa, dozor, plat, mezilidské vztahy a také pracovní podmínky. Obvyklými příznaky nespokojenosti v zaměstnání jsou pozdní příchody nebo absence, podprůměrný výkon a skutečné nebo předstírané nemoci (Thomson, 2007, s. 97).

1.14 Motivace a výkon

„Velká snaha po výkonu je neúčinná, chybí-li jedinci příslušné schopnosti pro provedení tohoto výkonu. A naopak, mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. To platí pro činnost fyzickou i duševní“ (Nakonečný, 1992, s. 109).

„V případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností může být zvýšení výkonu dosaženo spíše zdokonalováním pracovních schopností, např. odborným školením; v případě dobré úrovně schopností, ale nízké úrovně motivace může být zvýšení výkonu naopak dosaženo motivováním; je-li úroveň motivace i schopností dobrá a výkon je přesto nízký, může být zlepšení pracovních podmínek rozhodujícím činitelem zvýšení pracovního výkonu“ (Nakonečný, 1992, s. 110).

1.15 Pracovní výkon

Jako výkon se zpravidla bere výsledek určité cílevědomé činnosti. Uskutečňuje se v určitém čase za určitých podmínek (Mayerová, 1997, s. 91).

Pracovní výkon je možno vyjádřit vzorcem:

$$V = P \cdot M,$$

Kde V vyjadřuje pracovní výkon, P jsou předpoklady (znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti) a M je motivace (ochota) (Mayerová, 1997, s. 91).

Výkonnost znamená maximálně dosažitelný výkon nebo také jen požadovaný a vynakládaný výkon. Když člověk plní nějaký úkol, většinou neuplatňuje všechnu svou potenciální výkonnost. Určitou část si nechává jako takovou výkonovou rezervu, kterou může použít za mimořádných okolností a která usnadňuje přiměřenou obnovu pracovních sil (Mayerová, 1997, s. 91).

1.16 Motivace prostřednictvím ekonomických nástrojů

„Špatně prováděná reorganizace zničí sociální a psychické prostředí podniku. Nedostatečné nebo nepřesné informace oslabují důvěru mezi managementem a podřízenými. Konflikty otravují vzduch. Pokud již zaměstnanci nedokáží mít radost z práce, přamálo záleží na tom, že rozsáhlé technické systémy fungují perfektně. Opravdu se vyplatí vynaložit veškeré možné úsilí na zachování motivace i během období racionalizace“ (Hagemannová, 1992, s. 37).

„Lidé, kteří rádi nechávají věci při starém, dostanou při náhlé změně strach. Nejistota je vhodnou půdou pro pomluvy, a obavy mobilizují odpor. Způsob, jakým se změny zavádějí, rozhodne i o jejich konečném výsledku“ (Hagemannová, 1992, s. 37).

1.17 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Zároveň se jedná o činnost široce propracovanou (Koubek, 2007, s. 283).

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiném vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje“ (Koubek, 2007, s. 283).

Odměny mohou zahrnovat věci nebo okolnosti, které nejsou samozřejmé, jako například lepší kancelář, přidělení určitého stroje, zařazení na určité pracoviště, rovněž je sem zahrnováno i vzdělávání poskytované organizací. Tyto odměny se nazývají vnějšími odměnami. Naproti tomu jsou vnitřní odměny, které souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti atd. Odměny tohoto druhu souvisí s osobností pracovníka, jeho zájmy, potřebami, hodnotami (Koubek, 2007, s. 283-284).

Organizace může velkou mírou ovlivnit oblast vnitřních odměn například prostřednictvím pečlivého a na míru pracovníkovi šitého vytváření pracovních úkolů, dále tím, že pracovníka pověří prací, která je pro něj přitažlivá a vyžaduje od něj použití těch schopností, kterých si sám váží. Důležitým faktorem jsou rovněž dobré vztahy mezi vedením a podřízenými, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování, systém péče o pracovníky, stejně jako vytváření příznivých pracovních podmínek (Koubek, 2007, s. 284).

Organizace má k dispozici dost možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, na jeho vzácnost na trhu práce. Rovněž mohou mít podobu zajímavých pracovních úkolů, veřejného uznání

zásluh a dobré práce, péče o rozvoj a vzdělání pracovníka, o individuální pracovní prostředí, o zlepšení pracovních a mezilidských vztahů v organizaci. Jelikož je odměňování jeden z nejeфективnějších nástrojů motivování pracovníků, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci (Koubek, 2007, s. 284).

Zjistit, jak jsou zaměstnanci na základě odměn a sankcí motivováni, nebývá většinou moc složité. Stačí sledovat, jak se chovají. Jsou-li výkonní, je to velmi pravděpodobně proto, že jsou za svou výkonnost odměňováni, a to hmotně i nehmotně. Jsou-li nevýkonní, je tomu tak možná z toho důvodu, že za výkonnost hmotně ani nehmotně odměňováni nejsou, případně že jsou za ni trestáni (Urban, 2012, s. 70).

Odměna, kterou zaměstnanec za svou činnost dostává, je nejúčinnější tehdy, následuje-li bezprostředně poté, co danou činnost vykonal. To se týká jak odměn hmotných, tak i nehmotných. Odměny, které přichází včas, zvyšují pravděpodobnost, že se zaměstnanec příště zachová stejně, a proto slouží jako důležitý nástroj řízení výkonu (Urban, 2012, s. 75).

1.18 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce pracovníka včetně jeho pracovního chování a schopností. Mzdových forem a jejich variant je velká škála a je možné je třídit podle různých hledisek (Koubek, 2007, s. 307).

1.18.1 Časová mzda a plat

Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní nebo měsíční částka, kterou pracovník dostane za svou práci. Tato možnost odměňování je nejpoužívanější základní mzdovou formou a i tam, kde je doplněna některou z pobídkových (výkonových) forem, tvoří většinou největší část celkové odměny pracovníka. Proto se na ni pracovníci tolik soustředí. Právě na základě této formy odměňování vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování (Koubek, 2007, s. 309).

Časové mzdy často vytváří pověst organizace. Pokud je systém časových mezd a platů považován za spravedlivý a srovnatelný, tak i na firmu je pohlíženo jako na slušnou a spravedlivou a také jako na dobrého zaměstnavatele (Koubek, 2007, s. 309).

Časová mzda či plat může existovat i v čisté podobě, kdy se platí skutečně odpracovaná doba a odměna není závislá na odvedeném výkonu. Na tento systém je ale značná kritika kvůli nedostatečnému tlaku na výkon pracovníka. Proto se zavádí používání dvou nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci a přiznávání jednotlivým pracovníkům podle jejich výkonu nebo je uplatňuje časová mzda/plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovní chování (Koubek, 2007, s. 311).

1.18.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy. Jedinec za každou jednotku práce, kterou odvede, dostane určitou částku. Mzda je tedy tvořena násobkem počtu odpracovaných jednotek práce krát odměna za jednotku práce. Jedná se o úkolovou mzdu s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu (Koubek, 2007, s. 311).

Aby bylo uplatňování úkolové mzdy efektivní, je třeba zajistit, aby množství a kvalita odvedené práce byly zjištěitelné a možné kontrolovat, aby se dal výkon pracovníka ovlivnit, aby jeho práce byla náležitě organizačně zabezpečena a pracovník mohl plně využívat fond své pracovní doby a rovněž aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost pracovníka (Koubek, 2007, s. 311).

1.18.3 Podílová (provizní) mzda

Odměna pracovníka je při této mzdě zcela, nebo alespoň zčásti, závislá na prodaném množství. Pokud je zcela závislá, jedná se o přímou podílovou mzdu. V druhém případě má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství. Výhodou této podílové mzdy je přímý vztah odměny k výkonu. Naopak nevýhodou je to, že tuto provizi mohou ovlivnit faktory, které pracovník nemůže ovlivnit, jako je například to, že na trh se dostane lepší a levnější výrobek, změny se hospodářská situace atd. (Koubek, 2007, s. 312).

1.18.4 Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzdy za očekávané výsledky práce patří k méně známým. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon, který se pracovník organizaci zaváže odvést nebo odvádět během určitého období v určitém množství a kvalitě. Předpokladem uplatnění této formy je přesné stanovení očekávaných výsledků a možnost jejich kontroly, důkladné plánování, stanovení pracovních postupů a existence zdůvodněných norem spotřeby práce. Typickým příkladem je smluvní smlouva (Koubek, 2007, s. 312).

1.18.5 Mzdy a platy za znalosti a dovednosti

Tento způsob odměňování je relativně nový a váže odměnu na to, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Spočívá to v tom, že se vytvoří určitý seznam žádoucích znalostí a dovedností v určitém dosti široce pojatém zaměstnání (např. údržbáři) a ten se pak uspořádá do jakési matice řad znalostí a dovedností odlišujících se různou úrovní. Potom se pro každou podskupinu zaměstnání stanoví základní požadavek na znalosti a dovednosti a těm odpovídá výchozí mzda nebo plat (Koubek, 2007, s. 313).

1.18.6 Mzdy a platy za přínos

Přínos je dán výsledky, které jedinec dosahuje, a také schopnostmi, které při dosahování výsledků uplatňuje. Odměňování za přínos zahrnuje odměňování za výsledky a odměňování za schopnosti, tedy za to, co do své práce jedinec vkládá. Jinak řečeno, je to kombinace odměňování za dosavadní výkon a odměňování za budoucí úspěšnost. Tato forma je vhodný nástroj motivování pracovníků nejen k výkonu, ale také k rozvoji schopností (Koubek, 2007, s. 314).

1.18.7 Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy většinou odměňují výkon nebo zásluhy, případně obojí. Bývají vázány jak na individuální výkon, tak i na kolektivní, jsou jednorázové i periodicky se opakující, některé jsou určeny pro manažerské kategorie pracovníků, jiné pro dělníky (Koubek, 2007, s. 315).

Koubek (2007) uvedl jako nejobvyklejší dodatkové mzdové formy:

- odměna za úsporu času,

- prémie,
- osobní ohodnocení (osobní příplatek),
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- podíly na výsledcích hospodaření organizace,
- zaměstnanecké akcie,
- Scanlonův systém,
- příplatky,
- ostatní výplaty.

1.19 Zaměstnanecké výhody, penze a příplatky

Kromě základní složky mzdy lze zaměstnancům poskytovat i řadu výhod, které většina z nich ocení, jelikož to je takový bonus navíc. Jedná se jak o peněžní výhody, tak i odměny nepeněžního charakteru.

1.19.1 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou“ (Armstrong, 2007, s. 595).

Armstrong (2007) rozdělil hlavní typy zaměstnaneckých výhod na:

- penzijní systémy, které jsou považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu,
- osobní jistoty, které posilují pracovníka a jeho rodinu formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění,
- finanční výpomoc, jako jsou půjčky, výpomoc při koupi domu, slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem,
- osobní potřeby, které jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími pracemi nebo povinnostmi, jako je dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, poradenství při odchodu do důchodu atd.,
- podnikové automobily a pohonné hmoty, ty jsou stále velmi oceňovanými výhodami,
- jiné výhody, které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony atd.,
- nehmotné výhody, které mají charakteristiky organizace, přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem.

1.19.2 Odměny bývalým zaměstnancům

„V zaměstnaneckém penzijním systému zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, kteří jsou v důchodu, příjmy pro rodiny pracovníků, kteří zemřeli, a „odložené“ výhody účastníků, kteří odešli z podniku. „Skupinový systém“ (tj. systém pojištění, který poskytuje většímu množství pracovníků starobní důchod) je typickým systémem nabízeným mnoha pracovníkům“ (Armstrong, 2007, s. 596).

Podle Armstronga (2007) jsou důvody pro zaměstnanecký penzijní systém tyto:

- ukazuje, že organizace je dobrý zaměstnavatel,
- přitahuje a stabilizuje vysoce kvalitní lidi tím, že pomáhá udržet konkurenceschopnou úroveň celkových odměn,
- ukazuje, že organizace pečuje o dlouhodobé zájmy svých pracovníků.

1.19.3 Příplatky a jiné dávky pracovníkům

Armstrong (2007) rozdělil hlavní oblasti poskytování příplatků a jiných zvláštních dávek pracovníkům na:

- lokální příplatky, to jsou zvláštní příplatky, které mohou být vypláceny pracovníkům, kteří bydlí v hlavním městě nebo jiných velkých městech. Mají za úkol vyrovnávat rozdíly v nákladech na bydlení a v jiných životních nákladech.
- diety, jež se stanovují jako sazby v závislosti na místě nebo zařazení pracovníka, ale spíše se využívá a doporučuje vybrat přijatelný hotel a náklady na stravování.
- příplatky za práci přesčas, jejichž výše je závislá na tom, na který den v týdnu práce přesčas vyjde. Víkendy a státem uznané svátky mají vyšší sazbu.
- příplatky za směnovou práci, kde se rovněž rozlišuje, zda byla práce vykonána v noci, časně ráno nebo naopak pozdě odpoledne.
- příplatky za pohotovost, ty náleží zaměstnanci, který musí být k dispozici, když je potřeba dostavit se náhle do práce.

1.20 Delegování pravomocí

Delegování pravomocí je velmi důležitým prvkem dnešního podnikání. Pokud organizace nepřijdou na způsob, jak se dá přenášet pravomoc na své zaměstnance, není možné zlepšovat služby, inovovat výrobky, zvyšovat produktivitu, obstávat v konkurenci ani se přibližovat svým zákazníkům (Smith, 2000, s. 5).

Delegování pravomocí zahrnuje podle Smithové (2000):

- obyčejné povzbuzování lidí, aby ve své práci hráli aktivnější úlohu,
- snahu přimět lidi, aby přebírali odpovědnost za vylepšování pracovních postupů,
- možnost, aby lidé rozhodovali ve stále větší a větší míře, aniž by to museli oznamovat někomu nadřízenému.

Podle Bělohávkova (2005) přináší delegování pravomocí tyto výhody:

- úsporu času – vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám.
- změnu obsahu práce – tímto se vedoucí zbaví méně důležitých aktivit a může se věnovat řešení koncepčních záležitostí.
- rozvoj kompetencí pracovníků – toto je přínosem jak pro podřízené, tak nadřízené. Postupným delegováním náročnějších úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníka.
- testování pracovníků – prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce. Tímto se zjistí, zda je pracovník pro vyšší funkci vhodný či nikoliv.
- motivování pracovníků – zadávání obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků.

1.21 Vymezení pojmů podnik a obchodní závod

„Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná“ (Obchodní zákoník, © 2012, § 5).

„Obchodní závod (dále jen „závod“) je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Nový občanský zákoník, © 2014, § 502).

Pokud budu v bakalářské práci používat slovo podnik, chápu jeho význam stejně jako význam pojmu obchodní závod, který je upraven v Zákoně č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se zabývá analýzou motivačního systému společnosti VEBEL Servis, spol. s r.o., kterou jsem si vybrala ke zpracování své bakalářské práce. Jsou zde základní informace o společnosti, výrobky, které tato společnost prodává, je zde popsána náplň práce zaměstnanců, rovněž je popsán motivační systém této společnosti. Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovoru s manažerem společnosti jsou stanoveny návrhy na zlepšení současného motivačního systému společnosti.

2.1 Základní informace o společnosti



Obrázek č. 3: Logo společnosti (Zdroj: VEBEL Servis, © 2012).

Obchodní firma:	VEBEL Servis, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Severní 6, Brno
Datum zápisu:	14. 8. 1992
Zápis do OR:	Krajský soud v Brně, oddíl C, vložka 6454
IČ:	46962522
DIČ:	CZ46962522
Jednatelé:	Ing. Jiří Lízálek bytem Strašnická 16, Praha 10, PSČ 100 00 Zdeněk Blecha bytem Vránova 166, Brno, PSČ 621 00
Základní kapitál:	100 000Kč
Společníci:	Ing. Jiří Lízálek, Strašnická 16, Praha 10, PSČ 100 00 Zdeněk Blecha, Vránova 166, Brno, PSČ 621 00 JUDr. Lenka Vojáčková, Adamcova 7, Brno, PSČ 635 00 Ing. Pavel Blecha, Prokopův kopec 19, Brno, PSČ 641 00
Prokura:	Ing. Iva Blechová, Prokopův kopec 19, Brno, PSČ 641 00

- Předmět podnikání:
- silniční motorová doprava nákladní,
 - výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků,
 - velkoobchod,
 - specializovaný maloobchod,
 - zprostředkování obchodu,
 - zprostředkování služeb,
 - pronájem a půjčování věcí movitých (Obchodní rejstřík,

© 2014).

2.2 Popis společnosti

Společnost VEBEL Servis, spol. s r.o. (dále jen VEBEL Servis) si velmi zakládá na tom, aby prodávala vysoce kvalitní produkty. Má jednoho strategického dodavatele, se kterým je spojuje úzká spolupráce. Tím, že společnost prodává kvalitnější produkty, tak jsou o něco dražší, než má konkurence, která nabízí obdobný produkt, ale s nižší kvalitou a tím i nižší cenou. Spousta odběratelů potom upřednostní nižší cenu na úkor kvality. Avšak společnost má pořád řadu stálých zákazníků, kteří si zakládají na kvalitě. Zákazníkům je rovněž poskytován i bezplatný technický servis a poradenství a také je jim zboží dovezeno po celé České republice. VEBEL Servis má relativně úzký a specializovaný sortiment, tudíž se dotýká jen menšího okruhu zákazníků. Velkou předností této společnosti je, že zaměstnanci se mohou kdykoliv vzájemně zastoupit.

Společnost se ovšem také potýká s problémem velké konkurence, dále je také problém v tom, že mnoho zákazníků nemá důvěru v malou společnost, kterou VEBEL Servis je. Velkou zátěží na ekonomiku společnosti jsou tzv. neplatiči, se kterými souvisí vysoké náklady při vymáhání pohledávek.

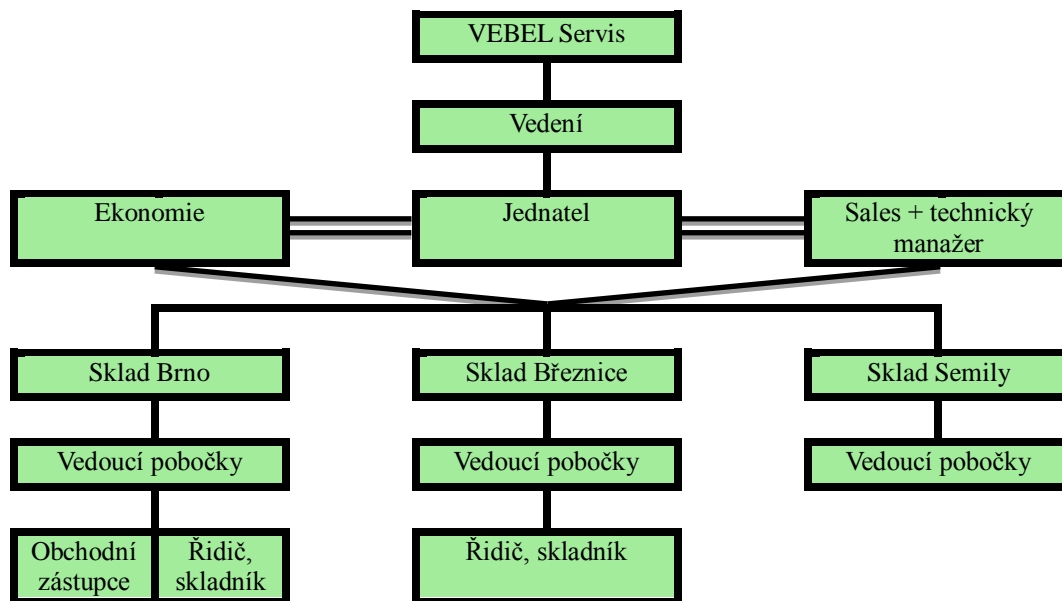
2.2.1 Historie společnosti

Společnost VEBEL Servis vznikla v roce 1992. Úzce spolupracuje se společností H.B.Fuller, která je výrobcem a dodavatelem speciálních průmyslových lepidel. Od svého založení prošla společnost spoustou změn. Jedna z nich je například vynucené založení sesterské společnosti VEBEL SK s.r.o. v Martině kvůli rozdělení Československa na Českou a Slovenskou republiku, protože toto rozdělení ztížilo obchod celními překážkami.

S ohledem na vzrůstající množství prodeje lepidel od této společnosti vznikly další dva sklady v České republice, a to v Příbrami (1995) a v Semilech (1998).

V roce 2004 zakoupila společnost skladové prostory v Březnici, kam následně přestěhovala sklad z Příbrami. V současné době je společnost VEBEL Servis, a VEBEL SK s.r.o., schopna uspokojit ze svých skladů požadavky zákazníků po celé České a Slovenské republice.

2.2.2 Organizační struktura společnosti



Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Blecha, 2014).

2.2.3 Náplň práce zaměstnanců

Vedoucí pobočky Semily – jeho pracovní zařazení je obchodní zástupce, technik a také skladník. Mezi předpoklady pro výkon zaměstnání patří velmi komunikativní osobnost, technická zdatnost, otevřené a přátelské jednání.

Pracovní náplň obsahuje aktivní vyhledávání a získávání nových klientů, tvorba nabídek pro zákazníky a jejich evidence, samostatné vyřizování požadavků zákazníků, sledování plnění nabídek, zajišťování technického poradenství, kontrola přijímaného zboží a jeho kompletace, odpovědnost za uskladnění zboží, výdej skladovaného zboží, vystavování faktur, pracovní cesty k zákazníkům a rozvoz zboží zákazníkům, vedení knihy jízd, zajišťování servisu a pravidelných prohlídek svěřených vozidel, aktivní účast na výstavách a veletrzích a plnění dalších úkolů vyplývajících z působnosti pracoviště podle pokynů nadřízeného pracovníka.

Vedoucí pobočky Březnice – jeho pracovní zařazení je vedoucí střediska, obchodní zástupce a technik. Mezi předpoklady pro výkon zaměstnání patří velmi komunikativní osobnost, technická zdatnost, otevřené a přátelské jednání, zodpovědnost a spolehlivost. Pracovní náplň je stejná jako vedoucího pobočky v Semilech, obsahuje navíc pouze odpovědnost za chod pobočky a její hospodářské výsledky.

Vedoucí pobočky Brno – její pracovní zařazení je ekonomka a vedoucí pracovník. Předpoklady pro výkon zaměstnání jsou přátelské a nekonfliktní chování, odpovídající vystupování, pečlivost a organizační schopnosti.

Pracovní náplň obsahuje získávání a přijímání nových zaměstnanců, organizace a koordinace školení, sepisování pracovních a personálních dokumentů, zajištění dokumentace pro ministerstvo životního prostředí, komunikace pomocí e-mailů, telefonu, vyřizování korespondence i v německém jazyku, tvorba nabídek a objednávek, sledování plnění zakázek, vystavování faktur, sledování úhrad, upomínky, aktivní účast na výstavách a veletrzích, organizace návštěv, pracovní cesty k zákazníkům, třídění a zpracování dat a podkladů pro účetnictví a plnění dalších úkolů vyplývajících z působnosti pracoviště podle pokynů nadřízeného pracovníka.

Pracovník na pozici řidič/skladník – Mezi předpoklady pro výkon zaměstnání patří přesnost, počítařské schopnosti, dobrá paměť, pečlivost, práce vysokořizovací vozíky.

Pracovní náplň obsahuje příjem, skladování a kompletace zboží, kontrola přijímaného zboží (množství, kvalita, záruční lhůta), příprava skladovaného zboží k expedici, používání mechanizačních prostředků včetně údržby, účast při provádění soupisů zboží a při inventarizacích – odpovědnost za uskladnění zboží i po stránce odborného skladování – výdej skladovaného zboží, vystavování faktur, rozvoz zboží k zákazníkům, vedení evidence – knihy jízd, zajištění servisu a pravidelných prohlídek vozového parku, plnění dalších úkolů vyplývajících z působnosti pracoviště podle pokynů nadřízeného pracovníka.

Pracovník na pozici obchodní zástupce – Mezi předpoklady pro výkon zaměstnání patří velmi komunikativní osobnost, technická zdatnost, otevřené a přátelské jednání.

Pracovní náplň obsahuje aktivní vyhledávání a získávání nových klientů, tvorba nabídek pro zákazníky, jejich evidence, samostatné vyřizování požadavků zákazníků, sledování plnění zakázek, zajišťování technického poradenství, vystavování faktur, pracovní cesty k zákazníkům a rozvoz zboží zákazníkům, aktivní účast na výstavách a veletrzích, plnění dalších úkolů vyplývajících z působnosti pracoviště podle pokynů nadřízeného pracovníka.

2.2.4 Sortiment společnosti

Hlavní činností společnosti VEBEL Servis je prodej speciálních průmyslových lepidel a příslušenství. Lepidla jsou prodávána do dřevařského a nábytkářského průmyslu, obalového průmyslu, čalounictví, obuvnického průmyslu a do stavebnictví. K lepidlům se prodává i příslušenství jako čističe, ředidla, tvrdidla, separátory a kluzné prostředky, případně nanášedky lepidel. Svůj sortiment však dále rozšířila také o brusiva, tmely, obalové materiály (pěnový polyethylen, STRETCH folie, lepicí pásy, bublinkové folie), eurohranoly, spárovky (což jsou jednovrstvé celodřevěné desky) a také o vícevrstvé celodřevěné desky, či OSB desky.

Součástí nabídky je poskytování technického servisu a poradenství v použití a aplikaci lepidel.

VEBEL Servis působí jako velkoobchod, svůj sortiment prodává nejen velkým výrobcům nábytku, ale i truhlářům, do automobilového průmyslu a dalším odběratelům, kteří tato lepidla používají při výrobě svých produktů (VEBEL Servis, © 2014).

2.2.5 Trh a konkurence

Společnost se v převážné většině pohybuje na trhu dřevozpracujícího průmyslu a od svého prvopočátku se orientuje na výrobky nejvyšší kvality.

Konkurence na trhu je poměrně vysoká. Počínaje levnými výrobci až po výrobce nebo distributory nabízející skryté benefity (bezplatné zapůjčení vybavení atd.).

Zde je důležitá role obchodníka firmy, který má za úkol vysvětlit odběratelům výhody konkrétních produktů (což je např. snížení zmetkovitosti, příp. zakoupením kvalitnějšího produktu snížení nákladů) a tím získat co nejvíce pravidelných odběratelů.

2.2.6 Personalistika společnosti a komunikační strategie uvnitř společnosti

Společnost se zabývá velkoobchodní činností a neprovádí výrobu či zhodnocování výrobků. Z tohoto důvodu zaměstnává pouze potřebný počet zaměstnanců. O to větší

nároky klade na ty, které zaměstnává. Například člověk, který je zaměstnán jako obchodník, se musí neustále rozvíjet, zdokonalovat, znát perfektně nabízené produkty a jejich vlastnosti, být komunikativní a nemít problém s oslovováním nových partnerů. Jsou kladeny vysoké nároky na technickou i obchodní zdatnost. Komunikace uvnitř společnosti je zorganizována velmi dobrým způsobem. Zaměstnanci příslušných poboček mezi sebou komunikují pomocí různých internetových programů, jako je například Skype, veškeré e-maily a další informace se dostávají ke všem, důležité také je, že veškerá důležitá data jsou volně přístupná všem zaměstnancům společnosti. Každá pozice má určitý vymezovací limit rozhodovacích pravomocí, pracovníci konkrétních poboček pracují na jednom pracovišti, nikomu neunikne žádná informace.

Každá pobočka zodpovídá za svou činnost zvlášť, stará se o zákazníky, kteří spadají pod její činnost, vystavuje faktury, vydává zboží, přijímá zboží a všechny činnosti spojené s touto prací, ale komplementace dokumentů a účetnictví probíhá pouze v Brně, proto vždy na začátku měsíce musí zaměstnanci poboček v Březnici a Semilech poslat kompletně všechny doklady, které souvisejí s předchozím měsícem, do brněnské pobočky.

2.3 Motivační systém společnosti

Na začátek je třeba říct, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím pracovní výkon. Mezi další faktory patří schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, které určují jeho kvalifikační potenciál a dále různé vnější podmínky, za kterých jedinec pracuje a v neposlední řadě potom jeho pracovní spokojenost.

Společnost VEBEL Servis nabízí svým zaměstnancům kromě mezd velkou řadu odměn, které vychází z Interních směrnic, popřípadě dle příkazů jednatele společnosti.

2.3.1 Mzda

Zaměstnanci společnosti jsou hodnoceni různými způsoby. Zaměstnanec na pozici řidiče - skladníka je hodnocen časovou mzdou. Tato časová mzda je měsíční a je ve výši 20 000 Kč. Tato částka se skládá ze základní mzdy a z prémiové nenárokové složky. Mzda obchodního zástupce je závislá na uskutečněných prodejkách daného měsíce. Tento pracovník je hodnocen provizí z uskutečněných prodejků. V této společnosti podle

dlouhodobého průzkumu mzda obchodního zástupce neklesla pod 20 000 Kč. Provize obchodnímu zástupci náleží pouze ze zaplacených faktur.

2.3.2 Poskytování stravenek

Stravenky jsou velmi rozšířenou formou určitého benefitu zaměstnancům. Společnost VEBEL Servis poskytuje svým zaměstnancům stravenky v nominální hodnotě 100 Kč. Na stravenku má zaměstnanec nárok v případě, že odpracuje směnu, která trvá minimálně 5 hodin. Zaměstnanec si hradí 45 % z hodnoty stravenky, zbytek hradí společnost.

2.3.3 Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění

Společnost VEBEL Servis poskytuje zaměstnancům, kteří jsou v dlouhodobém pracovním poměru, příspěvek na životní pojištění. Zaměstnanci, který má příspěvek 2 000 Kč měsíčně, se z hrubé mzdy sráží 1 170 Kč, u zaměstnance s příspěvkem 2 500 Kč se sráží 1 511 Kč z hrubé mzdy. Zbytek částky doplácí zaměstnavatel. Někteří zaměstnanci si tento příspěvek nechali na vlastní žádost zrušit, protože nechtěli nikam spořit, peníze potřebovali ihned a nemohli si dovolit každý měsíc odkládat tuto částku. Zhodnocení tohoto spoření trvá několik let.

2.3.4 Příspěvek na penzijní připojištění

Příspěvek na penzijní připojištění je ve výši 200 Kč měsíčně. Tento příspěvek čerpá pouze jeden zaměstnanec, který ale nečerpá příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění.

2.3.5 Bonusová částka

Každý zaměstnanec společnosti obdrží v prosinci ke své mzdě navíc bonusovou částku, která se dá považovat za příspěvek na Vánoce a rovněž jako příspěvek na dovolenou, jelikož v této společnosti je celozávodní dovolená právě v prosinci.

2.3.6 Odměna za dosažený hospodářský výsledek

V případě, že společnost dosáhne velmi dobrého hospodářského výsledku, tak určitá část tohoto výsledku slouží k odměnění zaměstnanců. Vedení si je vědomo, že každý zaměstnanec má na tomto výsledku svůj podíl. Nedá se přesně určit, jak vysoký má být tento hospodářský výsledek, aby měli zaměstnanci nárok na odměnu, jelikož záleží

na spoustě dalších okolností. Například pokud vedení společnosti ví, že v následujícím roce bude mít vysoké výdaje, nemůže si dovolit rozdělit tento zisk mezi zaměstnance.

2.3.7 Roční odměna za nulovou absenci

V případě, že zaměstnanec během celého roku kromě dovolené, na kterou má ze zákona nárok, nechybí v práci, náleží mu odměna za nulovou absenci. Tuto odměnu dostávají každoročně téměř všichni zaměstnanci a činí 5 000 Kč.

2.3.8 Odměna k životnímu jubileu

Pokud zaměstnanec dosáhne životního jubilea, například slaví 50. narozeniny, tak mu náleží odměna 5 000 Kč, případně věcný dar v této hodnotě.

2.3.9 Věrnostní prémie

Věrnostní prémie je další typ finanční odměny zaměstnancům. Na tuto odměnu má zaměstnanec nárok v případě, že ve společnosti pracuje minimálně 10 let. Pak odměna následuje za každých dalších odpracovaných 5 let u této společnosti.

2.3.10 Odchod do důchodu

Zaměstnanec, který dosáhne důchodového věku a ze společnosti odchází, dostane jako odměnu finanční částku, která činí 5 000 Kč a k tomu jako pozornost také nepeněžní odměnu, jako například peněženku, hodinky či obdobný předmět.

2.3.11 Mimořádná prémie

Pracovník ekonomického oddělení může udělit mimořádnou prémii tomu zaměstnanci, který se zasloužil například o dosažení zvýšení prodeje, dále když vynaloží mimořádné úsilí při udržení a získání obrátu a tržeb, za vykonání mimořádného úkolu a rovněž za mimořádnou kooperaci s ostatními středisky, která má vliv na dosažení a zvýšení obrátů.

2.3.12 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je zaměstnanci přidělováno měsíčně podle jeho výkonů a dovedností, stejně tak záleží i na jeho ochotě a dalších podmínkách.

2.3.13 Zvýhodněné nákupy sortimentu společnosti

Zaměstnanci mají nárok na zvýhodněný nákup sortimentu. U většiny zboží mají nákup za velkoodběratelské ceny, u části produktů je tato cena i nižší.

2.4 Rozhovor s manažerem společnosti

(Blecha, 2014)

Aby se dala situace ve společnosti objektivně posoudit, je dobré mít pohled na věc jak ze strany zaměstnance, tak ze strany zaměstnavatele. Proto jsem se sešla s manažerem společnosti, inženýrem Pavlem Blechou, a položila mu otázky. Díky odpovědím na tyto otázky jsem zjistila, jak pan inženýr hodnotí kvalitu a efektivnost současného motivačního systému ve společnosti.

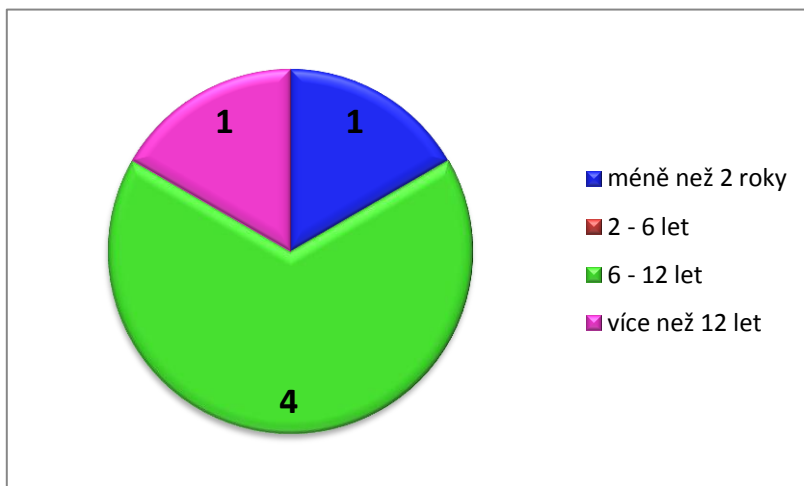
Manažer společnosti si myslí, že zaměstnanec má pocit, že není dostatečně motivován k práci z toho důvodu, že dlouho setrvává na konkrétní pozici. Manažer dále říká, že tím, že většina zaměstnanců v podniku pracuje již řadu let, tak že motivační systém není až tak špatný, i když ví, že by se na něm dalo něco zlepšit. Na druhou stranu o zavedení dalšího benefitu do motivačního systému neuvažuje. Vztahy se zaměstnanci v rámci pracovněprávního vztahu si myslí, že má dobré a nemá žádný problém s tím pomoci svému podřízenému, když to bude potřebovat. Je ochoten svému zaměstnanci poskytnout například finanční půjčku či zapůjčit služební automobil i pro soukromý účel. Zaměstnancům poskytuje pravidelné školení. Své zaměstnance za dobře odvedenou práci nechválí. Seznam otázek viz. příloha č. 1.

2.5 Dotazníkové šetření

Ve společnosti VEBEL Servis bylo provedeno dotazníkové šetření. Toto dotazníkové šetření bylo anonymní. Zjištěné informace poslouží ke zpracování návrhů na zlepšení současného motivačního systému společnosti a rovněž budou k dispozici vedení společnosti. VEBEL Servis má pouze 6 zaměstnanců a dotazníky se mi vrátily od všech. Dotazník obsahuje 27 otázek, z toho 10 z nich je uzavřených a 17 otevřených. Viz. příloha č. 2.

V podniku pracuje 5 mužů a pouze 1 žena.

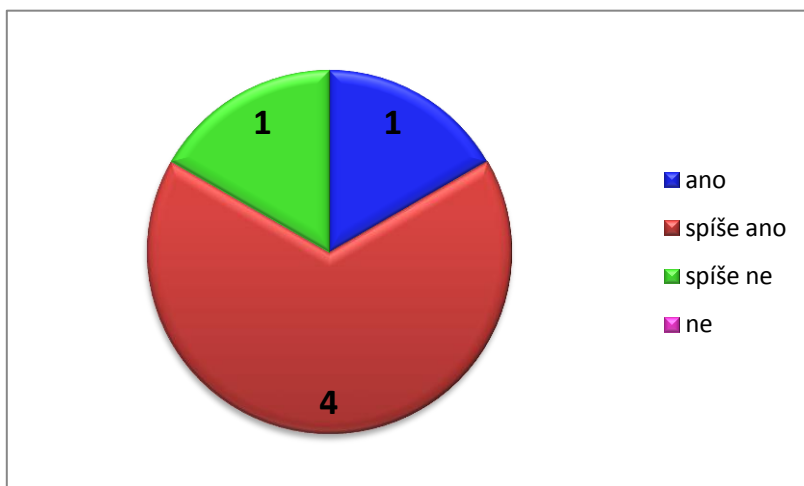
Otázka č. 1: Jak dlouho pracujete ve společnosti VEBEL Servis?



Graf 1: Odpověď na otázku č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Z grafu č. 1 vyplývá, že čtyři zaměstnanci pracují ve společnosti 6 – 12 let a jeden zaměstnanec zde pracuje dokonce více než 12 let. Z tohoto lze usuzovat, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojeni, pracovní náplň jim vyhovuje a nemají důvod hledat si nové zaměstnání.

Otázka č. 2: Jste s prací v této společnosti spokojen/a?



Graf 2: Odpověď na otázku č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování).

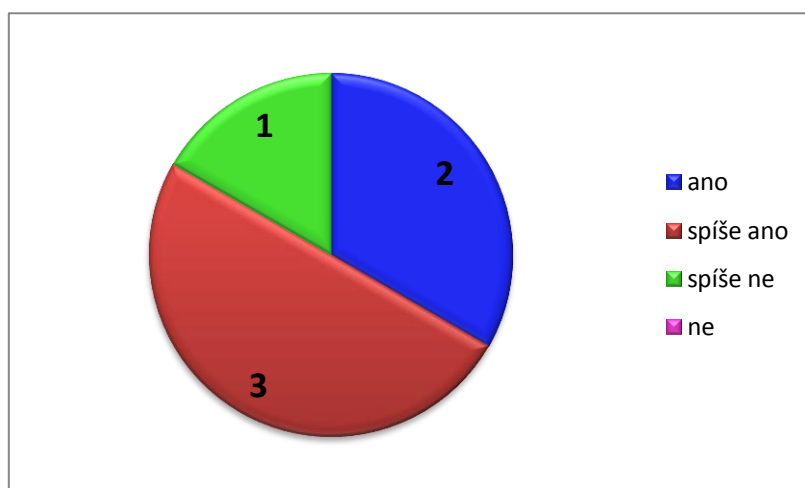
Graf č. 2 znázorňuje, že čtyři zaměstnanci jsou s prací v této společnosti spíše

spokojení. Podle tohoto výsledku je patrné, že zaměstnancům k naprosté spokojenosti něco chybí, ale není to tak závažné, aby kvůli tomu toto zaměstnání opustili. Dále je z toho možno vyčíst, že je práce baví a nedělají ji jen z donucení.

Otázka č. 3: Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si znovu tuto společnost? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč?

Na tuto otázku odpověděli zaměstnanci různě. Čtyři zaměstnanci odpověděli, že by si tuto společnost vybrali znovu, ale každý z jiného důvodu. Jednoho zaměstnance práce baví, druhému se líbí to, že se zabývá obchodní činností a k tomu má i své pravomoci, třetí zaměstnanec je rád, že má různorodou práci a také oceňuje vstřícný přístup zaměstnanců a poslední zaměstnanec, který by si tuto společnost vybral znovu, tak napsal, že by to bylo pro její zaměření na trhu. Jeden zaměstnanec odpověděl, že to nemůže objektivně posoudit, protože je ve společnosti kratší dobu a poslední zaměstnanec by si tuto společnost znovu nevybral, protože zde podle něj není žádný kariérní růst. To svědčí o dobrých pracovních podmínkách a spokojenosti téměř všech zaměstnanců se svou prací.

Otázka č. 4: Myslíte si, že platové ohodnocení odpovídá práci, kterou ve společnosti vykonáváte?

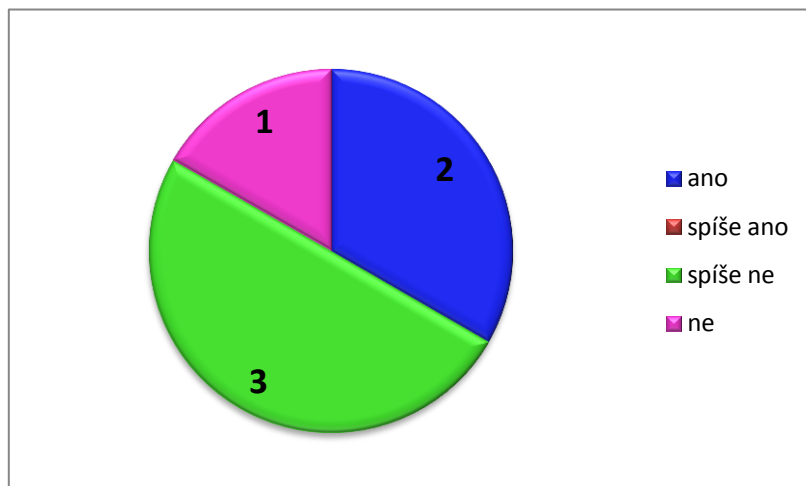


Graf 3: Odpověď na otázku č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Z grafu č. 3 je vidět, že polovina zaměstnanců má pocit, že platové ohodnocení

odpovídá práci, kterou v této společnosti vykonávají. Dva zaměstnanci jsou plně spokojeni, jen jeden zaměstnanec si myslí, že je jeho práce nedoceněná.

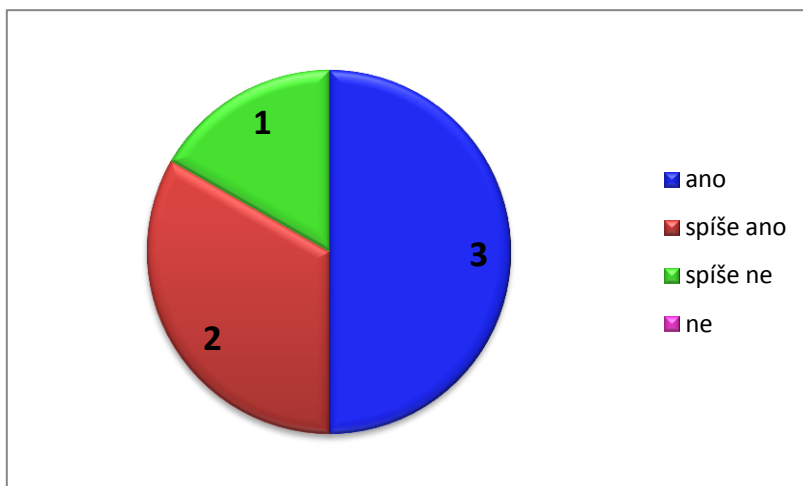
Otázka č. 5: Pracujete přesčas?



Graf 4: Odpověď na otázku č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Graf č. 4 ukazuje, že dva zaměstnanci dělají často přesčas, polovina zaměstnanců je v práci přesčas minimálně a jeden zaměstnanec nepracuje přesčas vůbec. Pokud už zaměstnanec pracuje přesčas, jedná se o výjimečné situace, jako jsou provozní či technické důvody. Dalším důvodem jsou například naplánované rozvozy, když řidič rozváží během jednoho dne zboží několika zákazníkům. V tu chvíli se může řidič zdržet při chystání zboží, fakturaci, dále pokud se vyskytne zdržení u zákazníka či pokud nastanou dopravní problémy.

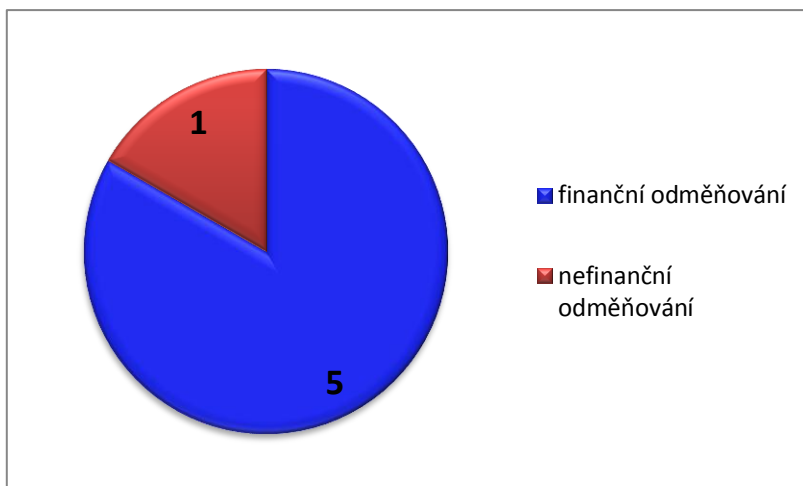
Otázka č. 6: Znáte zaměstnanecké výhody, které Vám zaměstnavatel poskytuje?



Graf 5: Odpověď na otázku č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Z grafu č. 5 je vidět, že pouze jeden zaměstnanec nemá moc přehled o tom, jaké výhody mu zaměstnavatel poskytuje. Chyba může být v malé informovanosti či v nezájmu o tyto výhody. Zbývající zaměstnanci jsou informováni o tom, na jaké výhody a kdy mají od zaměstnavatele nárok.

Otázka č. 7: Jaký druh odměňování preferujete?



Graf 6: Odpověď na otázku č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování).

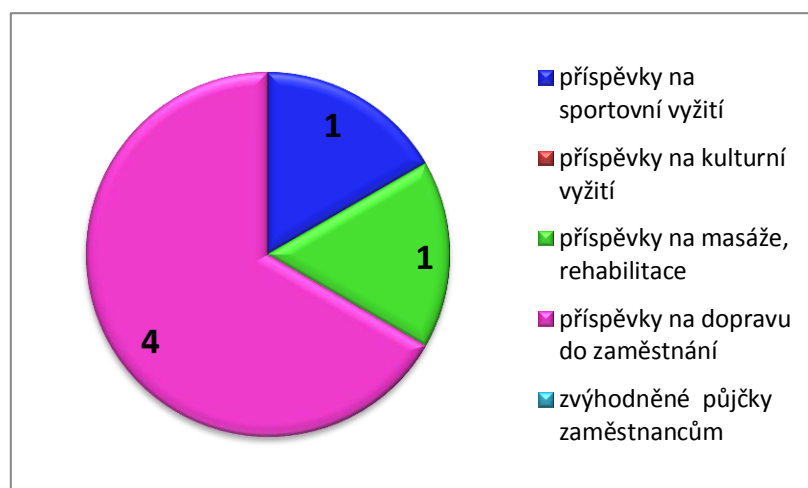
Graf č. 6 dává jasně najevo, že pět ze šesti zaměstnanců stále preferuje finanční

odměňování před odměňováním nefinančním. Zaměstnance stále více motivuje finanční prémie ke mzdě než to, když je zaměstnavatel či zákazník pochválí.

Otázka č. 8: Dostává se Vám pochvaly za dobře odvedenou práci?

Pouze jeden zaměstnanec odpověděl, že se mu dostává pochvaly za dobře odvedenou práci. Ostatní odpověděli, že se jim pochvaly dostává jen výjimečně, občas, většinou ne. Jeden zaměstnanec odpověděl, že pochvalou se v této společnosti šetří. Nad tím by se mělo vedení společnosti zamyslet. Pochvala je velmi důležitým nástrojem, který zaměstnance motivuje k lepším výkonům. I z toho důvodu je možné, že zaměstnanci mají pocit, že nejsou dostatečně motivováni k práci.

Otázka č. 9: Jakou odměnu byste v motivačním systému ocenil/a?



Graf 7: Odpověď na otázku č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování).

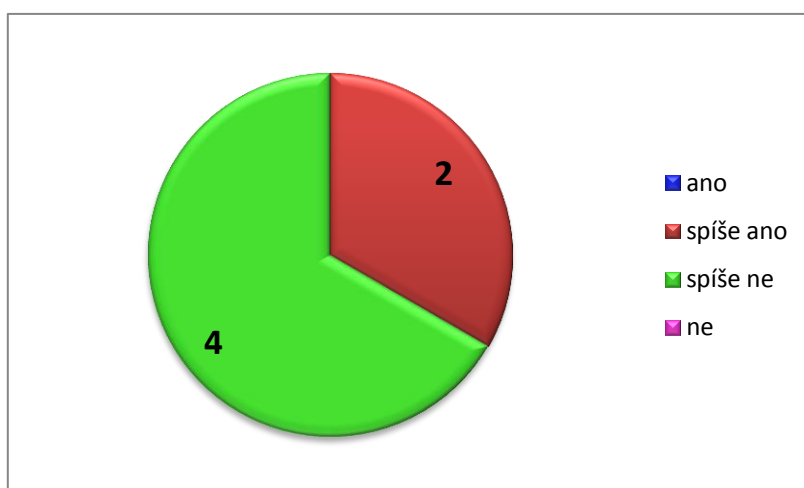
Graf č. 7 dává najevo, že nejvíce zaměstnanců by ocenilo příspěvek na dopravu do zaměstnání. Je to velmi žádaná forma odměny.

Otázka č. 10: Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

Na tuto otázku se odpovědi různí. Jeden zaměstnanec napsal, že se to nedá přesně

vyjádřit, jelikož je hodnocen provizí z obratu. Tři zaměstnanci jsou spokojeni, jeden zaměstnanec odpověděl, že by mohly být vyšší mzdy, ale naopak je spokojený s ostatními bonusy, které společnost vyplácí. Poslední zaměstnanec si myslí, že by principy a pravidla odměňování mohly být lépe promyšlené, že je vždy co zlepšovat. V souhrnu se dá říct, že je princip odměňování na přijatelné úrovni.

Otázka č. 11: Myslíte, že Vás společnost dobře motivuje k práci?



Graf 8: Odpověď na otázku č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Graf č. 8 zobrazuje, že čtyři zaměstnanci si myslí, že je společnost nemotivuje dobře k práci. To se dá považovat za alarmující výsledek. Záleží ovšem také na tom, jak si zaměstnanci představují, že by je mělo vedení společnosti motivovat.

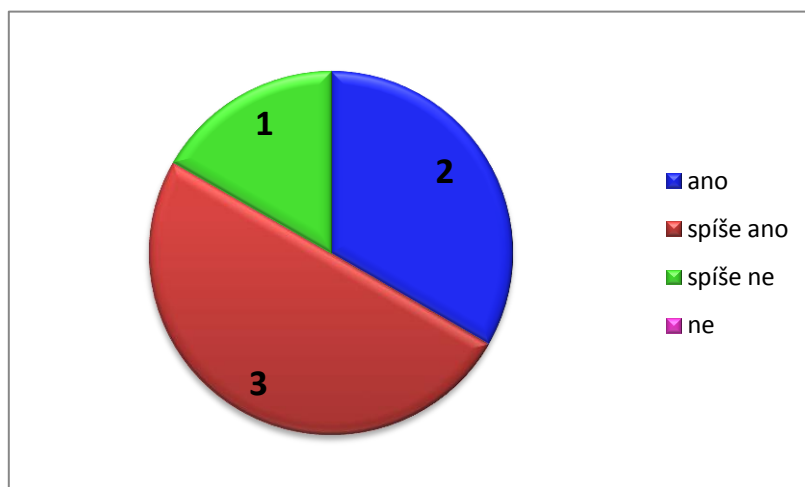
Otázka č. 12: Co by se muselo změnit, abyste byl/a víc motivován/a k práci?

Na tuto otázku odpověděl každý zaměstnanec jinak. Pouze dva zaměstnanci se shodli na tom, že je nic nenapadá, že jsou motivováni dostatečně. Další zaměstnanec napsal, že má nastaveny takové podmínky, které se nedají měnit, pro jednoho zaměstnance je motivací pozitivní přístup k práci ostatních kolegů, jejich ochota a vstřícnost, jeden pracovník by ocenil vyšší finanční odměnu a případné bonusy a poslední pracovník by požadoval více důvěry a větší prostor k samostatnosti.

Otázka č. 13: Napište, jaký by byl pro Vás důvod k tomu odejít ze společnosti VEBEL Servis.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že polovina zaměstnanců by ze společnosti VEBEL Servis odešla, kdyby našla stejnou nebo podobnou práci za výrazně lepších finančních podmínek. Jako další důvody zaměstnanci uvedli nezpůsobilost k práci, například když by zaměstnanci na pozici řidiče přišli o řidičský průkaz, dále by odešli ve chvíli, kdyby se změnilo vedení nebo by nastaly velké neshody na pracovišti. Rovněž jako důvod odchodu zaměstnanci uvedli neprofesionální přístup k práci ostatních členů týmu, rozhodující by pro ně bylo i to, kdyby společnost směřovala k insolvenční. Další důvod byl i to, kdyby našli práci, kde není potřeba tolik komunikace se zákazníky a kde je méně stresová práce.

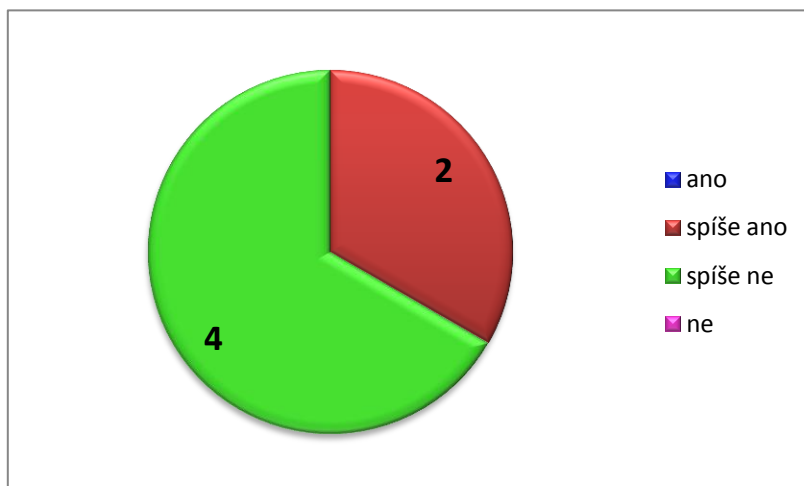
Otázka č. 14: Jste spokojený (spokojená) s přístupem nadřízených k Vaší osobě?



Graf 9: Odpověď na otázku č. 14 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Graf č. 9 ukazuje, že jeden zaměstnanec není spokojen s přístupem nadřízených k jeho osobě. Zbytek zaměstnanců má se svým nadřízeným dobrý vztah a nemají důvod si stěžovat na přístup nadřízeného ke své osobě. To je velmi dobré pro správné fungování vztahů na pracovišti.

Otázka č. 15: Doporučil/a byste známým práci u společnosti VEBEL Servis?



Graf 10: Odpověď na otázku č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu č. 10 je vidět, že čtyři zaměstnanci by svým známým nedoporučili práci u společnosti VEBEL Servis. Toto je možné brát ze dvou hledisek. První je, že kdyby zaměstnanec někoho doporučil a tento člověk by byl lepší než zaměstnanec společnosti, mohl by také přijít o místo a to si v dnešní době skoro nikdo nemůže dovolit. Druhá možnost je ta, že zaměstnanci nejsou v této společnosti spokojeni a proto by tuto společnost ani známým nedoporučili.

Otázka č. 16: Uvítal/a byste například v závěru roku společenský večer s kolegy?

Společný večer s kolegy by uvítala polovina zaměstnanců. Jeden zaměstnanec si myslí, že to není moudrý návrh, jelikož nepracují na jednom místě, tak je to nevýhodné kvůli dopravě a také že před koncem roku jsou pracovníci dost vytížení. Jeden pracovník svůj volný čas věnuje raději rodině a jeden zaměstnanec řekl, že je mu jedno, jestli by se konal nějaký společenský večer.

Otázka č. 17: Myslíte si, že Vás zaměstnavatel vždy včas a plně informuje o všech důležitých věcech?

5 zaměstnanců odpovědělo, že je zaměstnavatel vždy včas a plně informuje o všem důležitém, z toho jeden zaměstnanec si myslí, že je informuje občas víc, než by musel.

Pouze jeden zaměstnanec řekl, že záleží na situaci. Z toho lze usuzovat, že ve společnosti není žádný problém v oblasti informovanosti.

Otázka č. 18: Vykonáváte v této společnosti činnost, na kterou jste byl/a přijat/a nebo se převážnou část pracovní doby zabýváte jinými úkoly?

5 zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že vykonávají činnost, na kterou byli přijati, 1 zaměstnanec řekl, že je to dle situace. To svědčí o tom, že zaměstnavatel má práci pro své zaměstnance rozvrženou tak, aby se každý věnoval tomu, kvůli čemu byl přijat.

Otázka č. 19: Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

5 zaměstnanců hodnotí své pracovní prostředí jako dobré, vyhovující, velmi klidné jak po stránce sociální, tak i bezpečnostní. Jednomu zaměstnanci se zdá, že je jeho pracovní prostřední velmi tiché a chladné.

Otázka č. 20: Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

Atmosféra na pracovišti či v rámci celé společnosti přijde pěti zaměstnancům jako dobrá a spíše přátelská. Jednomu zaměstnanci přijde, že je atmosféra velmi soustředěná a někdy až vážná. Atmosféra na pracovišti hraje důležitou roli. Pokud má zaměstnanec špatný den, jeho produktivita není dostatečná a v oboru, kde přichází do styku s klienty, může mít katastrofální dopad.

Otázka č. 21: Dochází mezi zaměstnanci ve Vašem zaměstnání ke konfliktům?

Všichni zaměstnanci se shodují na tom, že k žádným konfliktům nedochází. To vypovídá o dobrých vztazích na pracovišti, o tom, že se zaměstnanci mezi sebou dokáží v klidu na všem domluvit.

Otázka č. 22: Myslíte, že jste při výkonu své práce ve stresu? Pokud ano, jak moc?

Zaměstnanci na tuto otázku odpověděli, že ve stresu spíše nejsou, pokud ano, jde o mimořádnou situaci. Jeden zaměstnanec odpověděl, že ve stresu bývá, pokud se nahromadí spousta práce a je třeba ji v konkrétním čase vykonat.

Otázka č. 23: Když máte nějakou připomínku či projevíte svůj názor, bere to vedení na vědomí?

Dva zaměstnanci odpověděli, že žádné připomínky nemají, tři zaměstnanci se shodují na tom, že vedení společnosti jejich připomínky bere na vědomí a jeden zaměstnanec napsal, že vedení jeho připomínky na vědomí nebere a pokud ano, tak dlouze o daném názoru přemýšlí.

Otázka č. 24: Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?

Pět zaměstnanců se shodlo na tom, že mají možnost rozvíjet své profesní schopnosti, například formou školení. Jeden zaměstnanec je toho názoru, že je možnost rozvoje jeho profesních schopností omezená. Velmi také záleží na tom, na jaké pozici zaměstnanec je.

Otázka č. 25: Jaký si myslíte, že jste kolektiv?

Čtyři zaměstnanci odpověděli, že si myslí, že jsou dobrý kolektiv, ať už se jedná o určitou pobočku nebo i v rámci celé společnosti. Jeden zaměstnanec napsal, že to není tak špatné, ale že je vždy co vylepšovat. Poslední zaměstnanec pracuje na pobočce, kde se na postu obchodního zástupce stále střídá pracovník, tudíž má pocit, že není možnost ani čas si na této pobočce vytvořit nějaký kolektiv.

Otázka č. 26: Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

Všichni zaměstnanci se shodli na tom, že jejich nadřízení jsou připraveni své zaměstnance vyslechnout, když to budou potřebovat. To je velmi pozitivní už z toho důvodu, že zaměstnanec ví, že se může na svého nadřízeného kdykoliv obrátit, když to bude potřebovat, že tam pro něj bude.

Otázka č. 27: Je Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás vysloveně nevhodná?

Čtyři zaměstnanci odpověděli, že jim nikdy nebývá přidělená práce, která je pro ně vysloveně nevhodná, dva zaměstnanci uvedli, že občas takovou práci dostanou.

2.6 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 6 let. To značí jistou spokojenost jak s náplní práce, s výší mzdy, tak se vztahem s nadřízeným. Všichni zaměstnanci se rovněž shodují na tom, že jejich nadřízený je vždy připraven je vyslechnout a pomoci jim. V tom vidím velké pozitivum. Je důležité, když zaměstnanec ví, že se na svého nadřízeného může kdykoliv obrátit.

Práci přesčas není v této společnosti častá. Informovanost je v této společnosti na velmi dobré úrovni. Zaměstnanci preferují finanční odměňování před ústní pochvalou. Té se bohužel v této společnosti zaměstnancům ani nedostává. Problém v této společnosti je v tom, že si zaměstnanci myslí, že nejsou dostatečně motivováni k práci. Záleží však také na tom, jak si zaměstnanci představují, že by je měl jejich zaměstnavatel motivovat. Zda by to mělo být zvýšením mzdy, dalšími bonusy nebo zda by ocenili, kdyby je zaměstnavatel občas pochválil za dobře odvedenou práci.

Jako důvod k odchodu z této společnosti zaměstnanci uvedli, že by museli najít stejnou nebo podobnou práci za výrazně lepších finančních podmínek, museli by ztratit způsobilost k práci, například kdyby zaměstnanec na pozici řidiče přišel o řidičský průkaz, dále kdyby se změnilo vedení a nastaly by velké neshody na pracovišti, kdyby společnost směřovala k insolvenci nebo kdyby našli práci, kde není tolik

komunikace se zákazníky.

Pracovní prostředí hodnotí zaměstnanci jako dobré jak po stránce sociální, tak i bezpečnostní. Stejně tak to je i v oblasti celkové atmosféry na pracovišti. Většina zaměstnanců si myslí, že má možnost rozvíjet své profesní schopnosti. Zaměstnanci se shodují na tom, že mezi zaměstnanci k žádným konfliktům nedochází. To je velmi kladná věc. Co se týká kolektivu, celkově se to dá zhodnotit tak, že je dobrý, ale vždy se dá co zlepšovat. Kladné je také to, že zaměstnanci uvedli, že při výkonu své práce jsou ve stresu spíše mimořádně. Bývá to hlavně v situaci, kdy se nahromadí spousta práce a je potřeba ji v konkrétním termínu udělat. Pozitivní je i to, že zaměstnanci vykonávají práci, na kterou byli přijati a nejsou zatěžováni jinou, pro ně nevhodnou prací. Pokud zaměstnanec dostane práci, která neodpovídá jeho pracovní náplni, je to výjimečná situace.

V závěru je nutné zmínit, že čtyři ze šesti zaměstnanců by svým známým práci u této společnosti nedoporučili.

Problémy společnosti jsou tedy:

- žádná pochvala za dobře odvedenou práci,
- malá motivace k práci,
- minimální kariérní růst.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovoru s manažerem společnosti jsem vytvořila návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti. Tyto návrhy by měly sloužit k tomu, aby byli zaměstnanci více spokojeni, zvýšila se jejich motivace k práci a také jejich pracovní výkonnost.

3.1 Příspěvek na dopravu do zaměstnání

Vzdálenost mezi bydlištěm a místem, kde člověk pracuje, hraje často velkou roli při rozhodování o změně zaměstnání. Náklady na dopravu do zaměstnání bývají často vysoké, zvláště pokud zaměstnanec dojíždí větší vzdálenost. Proto bych navrhovala, aby zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům příspěvek na dopravu do zaměstnání. Jelikož jsou zaměstnanci z různých krajů a měst, nedá se tato možnost řešit například předplatní jízdenkou na městskou hromadnou dopravu. Každý zaměstnanec se do zaměstnání dopravuje vlastním automobilem. Navrhovala bych, aby zaměstnavatel přispíval svým zaměstnancům měsíční částkou 1 000 Kč na pohonné hmoty. V případě, že by byl zaměstnanec nemocný nebo měl dovolenou, by se tato částka krátila v určitém poměru. Na tento příspěvek by měl zaměstnanec nárok po uplynutí zkušební doby.

Jelikož zaměstnanec bude tento příspěvek dostávat v peněžní formě, je tato částka dílčím základem daně z příjmu ze závislé činnosti, je zdaňována a rovněž podléhá odvodům pojistného na sociální a zdravotní pojištění. U zaměstnavatele jsou výdaje na dopravu daňovým výdajem (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů).

Náklady pro společnost

Ve společnosti pracuje 6 zaměstnanců. Měsíční náklady pro společnost jsou 6 000 Kč + 34 % sociální a zdravotní pojištění. Celkové měsíční náklady tudíž činí 8 040 Kč, roční náklady jsou 96 480 Kč.

3.2 Týden dovolené navíc

V této společnosti mají zaměstnanci nárok na 4 týdny placené dovolené za kalendářní rok. Stále více je rozšířené, že společnosti poskytují svým zaměstnancům 5 týdnů placené dovolené ročně. Proto navrhuji, aby i VEBEL Servis zavedl nárok na 5 týdnů dovolené pro své zaměstnance. Tento benefit by se musel upravit ve vnitřních předpisech či kolektivní smlouvě.

Tato náhrada mzdy je pro zaměstnance zdanitelným příjmem a vstupuje do vyměřovacího základu pro výpočet odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Náklady pro společnost

Finanční výdaje společnosti se budou rovnat průměrnému týdennímu výdělku zaměstnance, na který má nárok během čerpání dovolené.

3.3 Flexi Passy

Flexi Passy jsou velmi vyhledávanou formou odměny zaměstnancům. Tyto poukázky je možno využít například jako platbu za masáž, za vstup do bazénů a aquaparků, dá se s nimi platit v lékárnách, v optikách, rovněž je možno s nimi zaplatit 50 % částky za dovolenou. Je však potřeba si zjistit, která zařízení tyto Flexi Passy přijímají. Ne každý provozovatel služeb platbu těmito poukázkami akceptuje. Navrhuji, aby Flexi Passy zaměstnanci dostávali jednou za rok v hodnotě 1 000 Kč. Výhodou těchto poukázek je také to, že je můžou využít i rodinní příslušníci a není to vázáno přímo na určitého zaměstnance.

Z pohledu zaměstnance je příspěvek ve formě poukázek Sodexo osvobozen od daně z příjmu za předpokladu, že jde o nepeněžní plnění. V případě, že by zaměstnavatel poskytoval svým zaměstnancům příspěvek v peněžní formě, musel by z tohoto příspěvku zaplatit daň z příjmu. Nepodléhá to odvodům na zdravotní a sociální pojištění, protože to je vypláceno ve formě poukazu. U zaměstnavatele není tento nepeněžní výdaj výdajem daňovým.

Náklady pro společnost

Společnost Sodexo Pass poskytuje Flexi Passy v různé nominální hodnotě. Budeme počítat, že zaměstnavatel objedná poukázky v nominální hodnotě 100 Kč. Ke každé vydané poukázce typu Flexi Pass si společnost účtuje 5 % z nominální hodnoty poukázky. K ceně poukázky se se dále připočítává zákonná sazba DPH dle právních předpisů, která nyní činí 21 %. Dále je nutné zaplatit poštovné, které přes Českou poštu činí 170 Kč, ke kterému je rovněž nutné přičíst sazbu DPH. To znamená, že společnost zaplatí za jednoho zaměstnance 1 270,50 Kč, za šest zaměstnanců to je 7 623 Kč a k tomu poštovné ve výši 205,70 Kč. Jednou za rok tedy společnost za tento benefit zaplatí 7 828,70 Kč, po zaokrouhlení 7 829 Kč (Moje sodexo, © 2014).

3.4 Poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům

Jako další možnost bych navrhovala zavedení poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům. Na každou pobočku by se zakoupil například od společnosti VODAmarket.cz automat na vodu Aquamat, který vodu buď ohřívá, a to na teplotu 90 °C – 95 °C, nebo vodu chladí na teplotu 6 °C – 10 °C. Pořizovací cena tohoto automatu činí 3 145 Kč. Do tohoto automatu by se dle potřeby kupovali barely s vodou, jejichž objem je 18,9 litru. Například jeden barel Horského pramenu stojí 120 Kč. Tato voda obsahuje zdraví prospěšné látky (VODAmarket, © 2014).

Při poskytnutí nepeněžního plnění zaměstnanci tento benefit nevstupuje do základu daně a neodvádí z něj pojistné na sociální a zdravotní pojištění (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů).

Náklady pro společnost

Při koupi automatu na vodu na všechny tři provozovny jsou pořizovací náklady 9 435 Kč. Za předpokladu, že jeden měsíc má průměrně 21 pracovních dní a jeden zaměstnanec vypije za den cca 1,5 litru vody, tak v brněnské pobočce spotřebují za rok 60 barelů, v Březnici 40 barelů a v Semilech 20 barelů vody. Roční náklady za vodu činí 14 400 Kč s DPH.

Zaměstnavatel tento náklad může zahrnout do nákladů na reprezentaci. Náklady na reprezentaci jsou nedaňovým nákladem.

3.5 Dar k narozeninám zaměstnance

Pokud zaměstnanec VEBEL Servisu slaví životní jubileum, tak mu společnost jako dar dá finanční odměnu 5 000 Kč nebo dar v této hodnotě. Navrhují, aby zaměstnavatel dále obdaroval své zaměstnance při každých narozeninách poukázkou v hodnotě 500 Kč na určitou službu, například na vstup do solné jeskyně, na masáž. Záleželo by jen na zaměstnanci, zda tuto službu využije nebo ne.

Tento dar nesplňuje podmínky stanovené vyhláškou o Fondu kulturních a sociálních potřeb, tudíž je pro zaměstnavatele nedaňovým nákladem (pokud není hrazen ze zisku) a pro zaměstnance je součástí jeho zdanitelného příjmu. Sociální ani zdravotní pojištění se z těchto darů neodvádí.

Náklady pro společnost

Za 6 zaměstnanců budou náklady na poukázky k narozeninám stát společnost ročně 3 000 Kč.

3.6 Jazykové kurzy

V dnešní době je skoro nutností ovládat minimálně jeden světový jazyk. Určité základy člověk získal ve škole, ale pokud tyto základy dále neprohluboval a nevěnoval se tomu, těžko by se zvládl domluvit například s anglicky či německy mluvícím člověkem. Vedení společnosti často jezdí na zkoušky výrobků do Německa a občas s nimi jedou i zaměstnanci společnosti. Stejně tak jezdí do Rakouska za výrobci produktů, které prodávají. Proto si myslím, že by společnost měla poskytnout svým zaměstnancům alespoň kurz německého jazyka. Jelikož jsou ale zaměstnanci z různých částí České republiky, nedá se jim zajistit jeden kurz.

Pro brněnskou pobočku je možné sjednat firemní jazykové kurzy, které by se konaly v místě sídla pobočky. Například jazyková škola MKM Brno nabízí tuto variantu. Při skupince od 2 do 10 osob je cena za 45 minut výuky s českým lektorem 400 Kč za osobu. Koncepce výuky je zaměřená na konkrétní požadavky dané společnosti. Tato jazyková škola rovněž poskytuje i večerní kurzy, které probíhají jednou týdně 2 hodiny a to po dobu 3 měsíců. Cena tohoto kurzu je 2 899 Kč (MKM, © 2014).

Pro pobočku v Březnici by byla nejbližší jazyková škola J. S. AGENCY - ABSOLUTE v Příbrami. Tato jazyková škola nabízí například večerní, individuální i firemní kurzy. U firemních a individuálních kurzů je ta výhoda, že si člověk sám volí čas, který mu vyhovuje. Jelikož jsou v Březnici 2 zaměstnanci, tak tento individuální kurz pro dvě osoby stojí od 150 Kč do 200 Kč za osobu. Jeden kurz trvá 50 minut (J. S. AGENCY, © 2014).

V blízkosti Semil není žádná jazyková škola, která by poskytovala kurzy německého jazyka. Proto je možné využít buď online kurzů na internetu, nebo využít nabídek doučování od soukromých osob.

Zaměstnanci jsou osvobozeni od daně z příjmu fyzických osob. Musí však být splněna podmínka nepeněžního poskytnutí ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel bude tyto náklady považovat za daňově neuznatelné (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů).

Náklady pro společnost

Při variantě, že v Brně by se kurzy konaly v místě sídla společnosti a těchto kurzů by bylo 10, tak konečná cena by byla 12 000 Kč, jelikož brněnská pobočka má 3 zaměstnance. U pobočky v Březnici budeme počítat s částkou 200 Kč za jednu lekci za osobu a rovněž s 10 lekcemi. V Březnici jsou 2 zaměstnanci, konečná cena za kurz by byla 4 000 Kč. V Semilech by se tyto kurzy musely řešit soukromým doučováním. Za předpokladu, že doučování v délce 1 hodiny stojí průměrně 200 Kč, tak při poskytnutí 10 lekcí by zaměstnavatel za svého zaměstnance zaplatil 2 000 Kč. Celkové náklady na poskytnuté kurzy svým zaměstnancům by společnost vyšly na 18 000 Kč.

3.7 Komunikace se zaměstnanci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnavatel své zaměstnance nechválí za dobře odvedenou práci. Pochvala je rovněž velmi důležitou součástí motivačního systému. Ve chvíli, kdy vedoucí pracovník pochválí svého zaměstnance, že dobře odvedl svou práci, tak zaměstnanec získá pocit, že je ve společnosti potřebný, že práci

vykonává dobře a nabyde vnitřní jistotu a klid. To je také důležité pro celkovou spokojenost zaměstnance. Tato pochvala zabere vedoucímu pracovníkovi jen pár minut, není to tak časově náročné, aby si na to zaměstnavatel nemohl najít čas. Navíc zaměstnanec bude cítit a vědět, že je s ním zaměstnavatel spokojený.

3.8 Podmínky pro nárok na odměnu

Není možné, aby společnost vynakládala své peněžní prostředky na motivaci zaměstnanců, pokud by se jim vložené peněžní prostředky nijak nevrátily. Zaměstnanec se musí dokázat „zaplatit“, čili musí odvádět takovou práci a takové výkony, aby to společnosti přinášelo zisk a mohla zaměstnance odměnit.

V případě zmíněných návrhů na zvýšení motivace zaměstnanců ve společnosti VEBEL Servis bych navrhovala, aby tyto odměny byly na zkušební dobu. Zkušební doba by byla po dobu 6 měsíců. Týkalo by se to především příspěvku na dopravu do zaměstnání. U Flexi Passů a u daru k narozeninám zaměstnance by záleželo na rozhodnutí vedení společnosti, zda v daném roce tuto odměnu poskytne či nikoliv. Jazykový kurz by byl zaplacen jen jednou. Nealkoholické nápoje by byly poskytovány bez podmínky.

Aby měli zaměstnanci na příspěvek na dopravu do zaměstnání nárok, musel by se zvýšit čtvrtletní obrat jednotlivých středisek o 3 %. Každé středisko by se posuzovalo zvlášť. Obrat by se porovnával vždy se stejným kvartálem z předešlého roku. V případě, že by se obrat střediska zvýšil, zaměstnanci daného střediska by měli nárok na příspěvek po dobu následujícího kvartálu. Pokud by obrat zůstal stejný nebo by se snížil, zaměstnanec by tuto odměnu v následujícím kvartále nedostal.

3.9 Shrnutí návrhů na zlepšení motivačního systému

Za důležité návrhy považuji:

- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- týden dovolené navíc,
- Flexi Passy,
- poskytování nealkoholických nápojů zaměstnancům,
- dar k narozeninám zaměstnance,
- jazykové kurzy,
- komunikace se zaměstnanci, především pochvaly za dobře odvedenou práci.

3.10 Ekonomické zhodnocení

V následující tabulce jsou uvedeny náklady, které plynou z poskytování benefitů zaměstnancům. Jsou to částky za předpokladu, že těchto výhod využijí všichni zaměstnanci a že na tyto výhody budou mít nárok.

Tabulka č. 1: Náklady na zavedení mých návrhů (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Poskytované benefity	Náklady za rok
1.	Příspěvek na dopravu do zaměstnání	96 480 Kč
2.	Flexi Passy	7 829 Kč
3.	Nealkoholické nápoje	14 400 Kč
4.	Dar k narozeninám zaměstnance	3 000 Kč
5.	Jazykové kurzy	18 000 Kč
Celkem		139 709 Kč

Nejvyšší položkou v poskytovaných benefitech je příspěvek na dopravu do zaměstnání. Tento benefit by uvítala většina zaměstnanců, jelikož se každý zaměstnanec dopravuje do zaměstnání vlastním automobilem. Další vysokou položkou jsou jazykové kurzy pro zaměstnance. Myslím, že z důvodu spolupráce s Rakouskem a Německem by zaměstnanci ocenili, kdyby se mohli zdokonalit v německém jazyce. Nealkoholické nápoje jsou rovněž vysokou položkou, ale pitný režim je nutný a při nedostatku tekutin hrozí bolest hlavy či celková dehydratace a to by výrazně snížilo produktivitu práce zaměstnance. Poskytováním Flexi Passů by zaměstnavatel umožňoval, aby si zaměstnanci mohli dopřát odpočinek například v aquaparku, na masáži či aby mohli využít jiné služby, kde se dá platit těmito poukázkami. Posledním benefitem, který se dá vyčíslit, je dar k narozeninám zaměstnance ve formě poukazu. Opět je možné jej využít na masáž či jinou službu, kterou zaměstnavatel vybere. Další poskytované benefity nelze nyní vyčíslit nebo nejsou pro společnost finančním nákladem.

Náklady spojené se zavedením nových benefitů nejsou pro společnost, která má jen 6 zaměstnanců, zrovna nízké, ale věřím, že by mohli zaměstnance motivovat k tomu, aby zvýšili svou pracovní výkonnost. Rovněž ústní pochvala by mohla pomoci k tomu, aby se zaměstnanec cítil ve společnosti lépe.

Tržby společnosti za rok 2012 činily necelých 42 miliónů korun, výkaz zisku a ztráty za rok 2013 není k dispozici. V případě, že by tržby byly v následujících letech podobné jako v roce 2012, tak navrhované odměny by činily 0,33 % z celkového obrátu.

3.11 Přínosy pro společnost

Nově poskytované odměny by měly zaměstnance motivovat k tomu, aby například našli nové odběratele či se jim podařilo docílit toho, aby stávající odběratelé začali od této společnosti nakupovat i další zboží či doplňkový sortiment. Pro společnost by to byl přínos v podobě zvýšení obrátu.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného motivačního systému společnosti navrhnout zlepšení tohoto motivačního systému. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, jejich práce je neefektivní a pracovní výkonnost je nedostačující. Motivace je důležitým faktorem, který má vliv na psychiku a spokojenost pracovníka.

Teoretická východiska práce se zabývají teoretickými poznatky, které jsem čerpala z odborné literatury, zabývající se touto danou problematikou. V této části jsou vysvětleny základní pojmy, jako motiv, motivace, stimulace, rozdíl mezi motivací a stimulací. Dále jsou zde nastíněny zdroje motivace, teorie motivace, je zde vysvětlena i Maslowova hierarchie potřeb. Stejně tak je v této části bakalářské práce popsána pracovní motivace, jsou zde mzdové formy, zaměstnanecké výhody a delegování pravomocí.

Analýza současné situace se věnuje analýze motivačního systému společnosti VEBEL Servis, spol. s r.o., kterou jsem si vybrala pro zpracování bakalářské práce. Jsou zde rovněž popsány základní informace o společnosti, historie společnosti, organizační struktura, náplň práce zaměstnanců, sortiment a hlavně současný motivační systém.

Ve společnosti jsem provedla dotazníkové šetření a rozhovor s manažerem společnosti. Dotazníkové šetření mi poskytlo informace o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným motivačním systémem a s přístupem nadřízeného, co by si přáli změnit, jak by bylo možné je více motivovat k vyšší pracovní výkonnosti. Rozhovor s manažerem společnosti mi nastínil, jaký názor má na současný motivační systém manažer, zda uvažuje či neuvažuje o zavedení nového benefitu a také jaký má vztah se zaměstnanci.

Vlastní návrhy řešení a přínosy návrhů se věnují návrhům na zlepšení tohoto současného motivačního systému. Do motivačního systému bych zařadila příspěvek na dopravu do zaměstnání, týden dovolené navíc, Flexi Passy, poskytování nealkoholických nápojů, dar k narozeninám zaměstnance, jazykové kurzy a komunikace

se zaměstnanci. U komunikace se zaměstnanci je nejdůležitější, aby zaměstnavatel uměl svého zaměstnance pochválit za dobře odvedenou práci. To v dosavadním motivačním systému chybí, přitom to je to nejmenší, co může zaměstnavatel pro motivaci svého zaměstnance udělat.

Předložené návrhy budou dle mého názoru pro vedení společnosti VEBEL Servis, spol. s r.o. přínosem a poslouží k tomu, aby se jejich motivační systém stal pro zaměstnance atraktivnějším, protože čím bude zaměstnanec motivovanější, tím lepší práci bude odvádět.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

Automat na vodu. *VODAMarket.cz* [online]. [2. února 2010] [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://www.vodamarket.cz/index.php?sec=detail&page=30-automat-na-vodu-aquamater-watercooler-vydejn timer-vody-2v208-doporucujeme>

BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ, et al., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-57-3.

BLECHA, Pavel, 10.1.2014. *Rozhovor*. VEBEL Servis, spol. s r.o., Severní 6, 619 00 Brno.

HAGEMANNOVÁ, Gisela, 1992. *Motivace*. 2. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85865-13-0.

Individuální jazykové kurzy, © 2010-2014. *MKM Jazyková škola* [online]. [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.mkm.cz/jazykova-skola/individualni-a-firemni-kurzy/individualni-jazykove-kurzy>.

Individuální kurzy, © 2008-2011. *J.S. AGENCY, ABSOLUTE* [online]. [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.jazykovaskola.cz/index.php?section=kurzy&page=individualni-kurzy>.

KIM, Sang H, 1996. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-96-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

Maslowova teorie, © 2002-2013. *IT Solution* [online]. [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>.

MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: management Press. ISBN 80-85603-01-2.

Obchodní podmínky, © 2014. *Moje sodexo* [online]. [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <https://www.mojesodexo.cz/cs/cms/clanky/obchodni-podminky/>.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1991-7.

Produkty, © 2013. *VEBEL Servis s.r.o.* [online]. [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.vebel.cz/produkty>.

Předpis č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, © 2007 – 2014. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik/zneni-20130701/uplne/>

Předpis č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů, © 2007 – 2014. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-586-1992-sb-o-danich-z-prijmu/>.

Předpis č. 89/2012 Sb. Nový Občanský zákoník, © 2007 – 2014. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/>

SMITH, Jane, 2000. *Jak zvyšovat produktivitu týmu*. 2. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-359-5.

THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3955-7.

VEBEL Servis, spol. s r.o., © 2000-2014. *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2014-01-02]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/vebel-servis-spol-s-r-o-46962522/>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Náklady na zavedení mých návrhů	60
---	----

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací (Zdroj: Plamínek, 2007, s. 14).	18
Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb (Zdroj: ITSolution, 2013).	21
Obrázek č. 3: Logo společnosti (Zdroj: VEBEL Servis, 2012).	33
Obrázek č. 4: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Blecha, 2014).	35

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Odpověď na otázku č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	42
Graf 2: Odpověď na otázku č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	42
Graf 3: Odpověď na otázku č. 4 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	43
Graf 4: Odpověď na otázku č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	44
Graf 5: Odpověď na otázku č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Graf 6: Odpověď na otázku č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Graf 7: Odpověď na otázku č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	46
Graf 8: Odpověď na otázku č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	47
Graf 9: Odpověď na otázku č. 14 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	48
Graf 10: Odpověď na otázku č. 15 (Zdroj: Vlastní zpracování).....	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozhovor s manažerem společnosti

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

PŘÍLOHA Č. 1: Rozhovor s manažerem společnosti

Otázka č. 1: Zaměstnanci odpovídají, že nejsou dostatečně motivováni k práci. Proč si myslíte, že tomu tak je?

Odpověď: *„Je to spíš následek dlouhodobého setrvání na konkrétní pozici a současně i současným stavem na trhu, kdy je velmi obtížné se prosadit ve stávajícím konkurenčním prostředí.“*

Otázka č. 2: Proč si myslíte, že většina zaměstnanců by svým známým nedoporučila práci ve Vaší společnosti?

Odpověď: *„Působíme jako velkoobchod s velmi specifickými produkty. Aby mohli pracovníci uspět v silném konkurenčním prostředí, je potřeba velmi dobrých znalostí včetně vysokého pracovního nasazení. Rozhodně toto nelze porovnávat např. s pracovními pozicemi ve státním sektoru.“*

Otázka č. 3: Máte pocit, že jsou zaměstnanci spokojeni s motivačním systémem, který je ve Vaší společnosti?

Odpověď: *„Převážná většina zaměstnanců je u nás v dlouhodobém pracovním poměru. To znamená, že motivační systém asi nebude nejlepší, ale rozhodně nebude ani nejhorší.“*

Otázka č. 4: Máte dobré vztahy se svými podřízenými?

Odpověď: *„V rámci pracovněprávního vztahu ano.“*

Otázka č. 5: Co si myslíte, že Vaše zaměstnance více motivuje? Finanční ohodnocení nebo ústní pochvala? A z jakého důvodu?

Odpověď: *„To je záležitost velmi individuální – žádný postup není univerzální.“*

Otázka č. 6: Odměňujete Vaše zaměstnance vždy nerozdílně nebo je odměna závislá na pozici či na tom, jak dlouho ve společnosti pracuje? Nebo máte jiná kritéria?

Odpověď: *„Odměna je závislá na výkonu v daném období.“*

Otázka č. 7: Je pro Vás důležité nejvyšší dosažené vzdělání Vašich zaměstnanců?

Odpověď: *„Ne, většina zaměstnanců má pouze středoškolské vzdělání. Není to o tom, jakého vzdělání zaměstnanec dosáhne, daleko více záleží na jeho schopnostech.“*

Otázka č. 8: Myslíte, že Vaši zaměstnanci mají možnost dále rozvíjet své schopnosti a dovednosti?

Odpověď: *„Ano, mají.“*

Otázka č. 9: Poskytujete zaměstnancům pravidelné školení?

Odpověď: *„Ano, poskytujeme.“*

Otázka č. 10: Přemýšlel jste o tom, že byste do motivačního systému zařadil další benefit, jako například příspěvek na dopravu do zaměstnání, týden dovolené navíc, služební automobil i pro soukromé účely, příspěvek na kulturu či rehabilitace a masáže?

Odpověď: *„Ne, nepřemýšlel.“*

Otázka č. 11: Chválíte často své zaměstnance za dobře odvedenou práci?

Odpověď: *„Ne.“*

Otázka č. 12: Jste ochoten své zaměstnance vyslechnout a pomoci jim, kdyby za Vámi přišli s nějakým problémem (i osobním)?

Odpověď: *„Ano, společnost již několikrát poskytla zaměstnancům v případě jejich potřeba např. finanční půjčku, zapůjčení nákladního automobilu, volno k vyřízení osobních záležitostí atd.“*

PŘÍLOHA Č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

jmenuji se Radka Tesařová a jsem studentkou 3. ročníku Vysokého učení technického, fakulty podnikatelské, obor Daňové poradenství. Prosím Vás o vyplnění tohoto dotazníku, který mi pomůže zhodnotit, jak Vás společnost VEBEL Servis, spol. s r.o. motivuje. Dotazník je anonymní a informace, které mi poskytnete, mi pomohou při návrhu zlepšení současného motivačního systému. Tyto informace budou rovněž k dispozici vedení společnosti.

Děkuji za Váš čas.

Zvýrazněte jednu vhodnou odpověď nebo odpovězte slovy na danou otázku.

1) Jak dlouho pracujete ve společnosti VEBEL Servis?

- a) méně než 2 roky
- b) 2 - 6 let
- c) 6 – 12 let
- d) více než 12 let

2) Jste s prací v této společnosti spokojen/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

3) Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si znovu tuto společnost? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč?

4) Myslíte si, že platové ohodnocení odpovídá práci, kterou ve společnosti vykonáváte?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5) Pracujete přesčas?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6) Znáte zaměstnanecké výhody, které vám zaměstnavatel poskytuje?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne

d) ne

7) Jaký druh odměňování preferujete?

- a) finanční odměňování (příplatky, prémie)
- b) nefinanční odměňování (pochvala, kariérní růst)

8) Dostává se Vám pochvaly za dobře odvedenou práci?

9) Jakou odměnu byste v motivačním systému ocenil/a?

- a) příspěvky na sportovní vyžití
- b) příspěvky na kulturní vyžití
- c) příspěvky na masáže, rehabilitace
- d) příspěvky na dopravu do zaměstnání
- e) zvýhodněné půjčky zaměstnancům

10) Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?

11) Myslíte, že Vás společnost dobře motivuje k práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12) Co by se muselo změnit, abyste byl/a více motivován/a k práci?

13) Napište, jaký by byl pro Vás důvod k tomu odejít ze společnosti VEBEL Servis.

14) Jste spokojen/a s přístupem nadřízených k Vaší osobě?

- a) ano
- b) spíše ano
- b) spíše ne
- d) ne

15) Doporučil byste známým práci u společnosti VEBEL Servis?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16) Uvítal/a byste například v závěru roku společenský večer s kolegy?

17) Myslíte si, že Vás zaměstnavatel vždy včas a plně informuje o všech důležitých

věcech?

18) Vykonáváte v této společnosti činnost, na kterou jste byl/a přijat/a nebo se převážnou část pracovní doby zabýváte jinými úkoly?

19) Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

20) Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?

21) Dochází mezi zaměstnanci ve Vašem zaměstnání ke konfliktům?

22) Myslíte, že jste při výkonu své práce ve stresu? Pokud ano, jak moc?

23) Když máte nějakou připomínku či projevíte svůj názor, bere to vedení na vědomí?

24) Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet své profesní schopnosti?

25) Jaký si myslíte, že jste kolektiv?

26) Jsou Vaši nadřízení připraveni vyslechnout Vás, když to potřebujete?

27) Je Vám někdy přidělena práce, která je pro Vás vysloveně nevhodná?